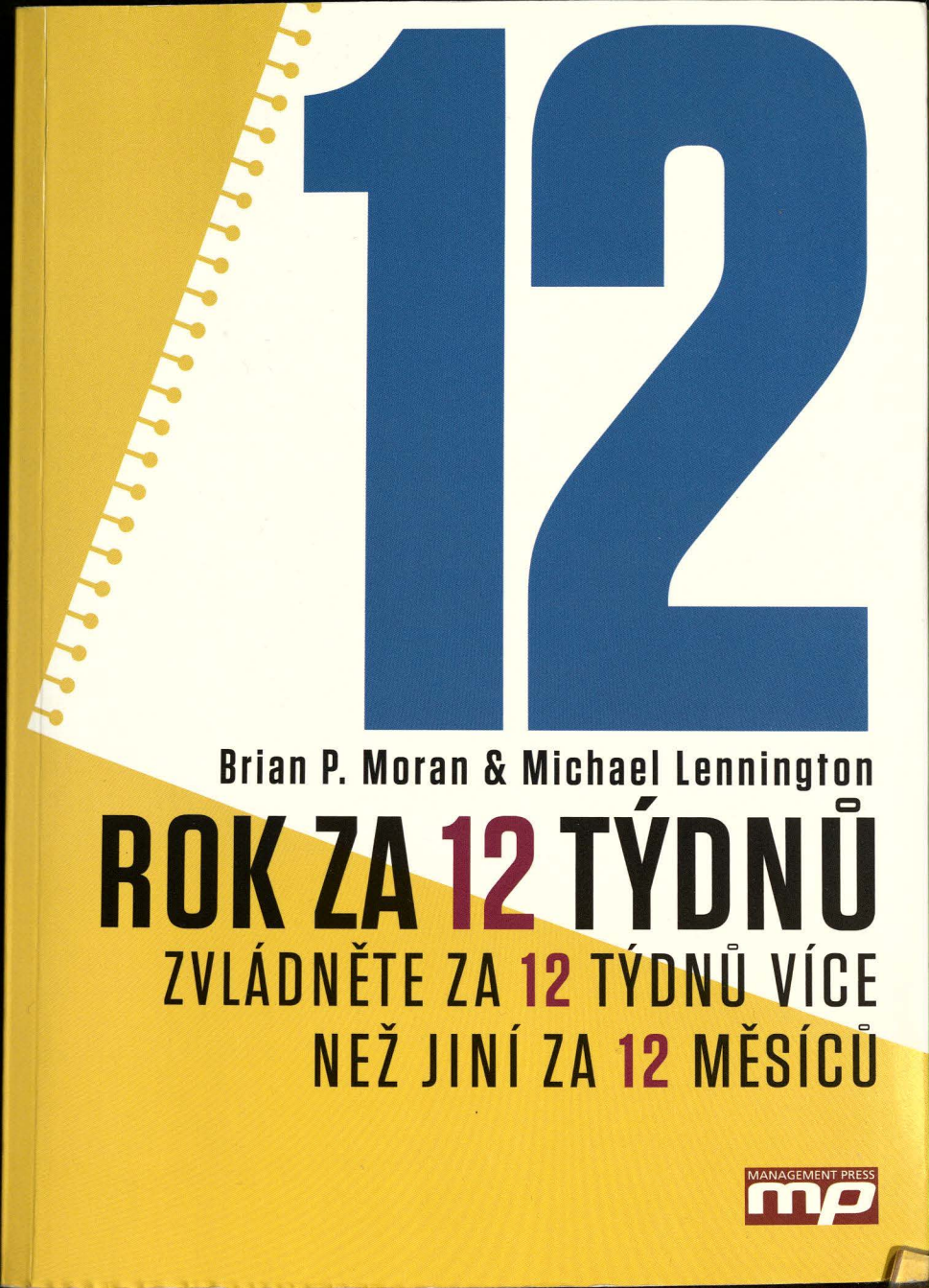

12
Brian P. Moran & Michael Lennington
ROK ZA 12 TÝDNŮ
ZVLÁDNĚTE ZA 12 TÝDNŮ VÍCE
NEŽ JINÍ ZA 12 MĚSÍCŮ
MANAGEMENT PRESS
mp

Co odlišuje opravdu velké hráče od těch průměrných?
Je to schopnost rozlišit mezi tím, co by *měli* udělat, a co jsou *schopni* udělat.

Brian P. Moran a Michael Lennington

Mnoho organizací, pracovních týmů i jedinců věnuje spoustu peněz, úsilí i času vyvíjením postupů, které by jim umožnily zvýšit jejich produktivitu a efektivnost realizačních procesů. Jednou z věcí, jež jim brání vydat ze sebe to nejlepší a dosahovat tak požadovaných výsledků, je plánování v horizontu roku. I když toto tvrzení zní poněkud nepřesvědčivě, roční cíle a plány jsou často bariérou lepšího výkonu a vyšší produktivity.
Nový rok vesměs začínáme s velkolepými cíli. Koncem ledna obvykle zjistíme, že s jejich plněním poněkud zaostáváme, byť nijak dramaticky. V dubnu jsme s realizací cílů stále mírně pozadu. Chybně se domníváme, že do konce roku zbývá ještě spousta času a můžeme všechno lehce dohnat. Opak je však pravdou. Neuvědomujeme si, že každý týden či den jsou důležité. Ocitáme se v zajetí způsobu uvažování, který naše jednání značně omezuje. Postrádáme onen pocit naléhavosti, který je k dokončování plánovaného úkolu a k „závěrečnému finiši" často nezbytný.
Autoři – známí američtí konzultanti a specialisté v oboru strategie a zavádění změn – vnášejí do oblasti stanovování a realizace cílů zcela nový pohled. Na základě svých dlouholetých výzkumů a rozsáhlé praxe poskytují návod, jak se z tohoto omezujícího způsobu uvažování vymanit tím, že se zaměříme na kratší časový rámec, a předkládají jedinečný, ucelený systém – „Rok za 12 týdnů" – umožňující na základě správného plánování a přehodnocování cílů v horizontu 12 týdnů dosáhnout více, než většina lidí dokáže za 12 měsíců. Uvádějí řadu příkladů firem, jimž systém „Rok za 12 týdnů" pomohl dosahovat vynikajících výsledků a dostat se tak na špici ve svém oboru.
Kniha *Rok za 12 týdnů: Zvládněte za 12 týdnů více než jiní za 12 měsíců* obsahuje vše potřebné k praktickému zavedení tohoto systému do praxe. Tohoto praktického průvodce, jak zkrátit realizační cyklus z 12 měsíců na 12 týdnů, ocení ty organizace, týmy i jednotlivci, kteří se chtějí naučit své plány lépe realizovat – tzn. osvojit si schopnost věci skutečně „dělat a udělat" – a získat tak jedinečnou konkurenční výhodu.

Brian P. Moran & Michael Lennington

ROK ZA 12 TÝDNŮ

ZVLÁDNĚTE ZA 12 TÝDNŮ VÍCE NEŽ JINÍ ZA 12 MĚSÍCŮ

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2014

Brian P. Moran and Michael Lennington
The 12 Week Year: Get More Done in 12 Weeks than Others Do in 12 Months
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Copyright © Brian P. Moran and Michael Lennington, 2013
Translation © Aleš Lisa, 2014
Cover design © Petr Foltera, 2014

This translation published under licence
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-271-0

Obsah

Kapitola 1	Skutečná výzva aneb O co nám jde	7
Část I	**Věci, o nichž se domníváte, že je víte**	**15**
Kapitola 2	Pohlédněte na rok novýma očima	17
Kapitola 3	Emocionální napojení	28
Kapitola 4	Zahoďte roční plán	35
Kapitola 5	Jeden týden za druhým	40
Kapitola 6	Pohlédněte pravdě do očí	44
Kapitola 7	Záměrné jednání	51
Kapitola 8	Jednáme odpovědně	56
Kapitola 9	Zájmy versus závazky	60
Kapitola 10	Okamžiky velikosti	65
Kapitola 11	Záměrná nerovnováha	70
Část II	**Rok za 12 týdnů aneb Jak postupovat a nic nevynechat**	**75**
Kapitola 12	Systém realizace	77
Kapitola 13	Vytvořte si vizi	89
Kapitola 14	Vytvořte si plán na 12 týdnů	103
Kapitola 15	Zavádíme kontrolní postupy	122
Kapitola 16	Sledujeme skóre	136
Kapitola 17	Ohlédnutí za právě uplynulým dnem	147

Kapitola 18	Bereme věci za své	164
Kapitola 19	Závazky na 12 týdnů	174
Kapitola 20	Vašich prvních 12 týdnů	191
Kapitola 21	Pár myšlenek na závěr a 13. týden	212
Literatura		218

Kapitola 1

Skutečná výzva aneb O co nám jde

Čím to je, že někteří lidé, jak se zdá, zvládnou a dokončí tak mnoho věcí, zatímco valné většině ostatních se nikdy nepodaří dosáhnout toho, čeho by mohli? Pokud byste dokázali plně využít svůj potenciál, co by to pro vás znamenalo? Co by vám to přineslo? Jak by se změnil váš život, kdybyste dnes a denně plně využívali svůj potenciál? Jak byste na tom byli za půl roku, za tři roky, za pět let, pokud byste každý den podávali maximální možný výkon, jakého jste schopni?

Hledáním odpovědí na tyto otázky a úvahám o s nimi spojeném myšlenkovém konceptu se Mike a já zabýváme posledních přibližně deset let. Již mnoho roků pomáháme našim klientům – jednotlivcům, týmům i korporacím – vypracovávat plány, jež jim umožní dosahovat jejich cílů a pracovat efektivněji. Snažíme se přijít na to, jak docílit, aby jednotlivci a organizace podávali maximální možný výkon a jejich životy se odvíjely v souladu s potenciálem, jímž disponují.

„Kdybychom dělali věci, jichž jsme schopni, nevycházeli bychom z údivu nad sebou samými."

– Thomas Edison

Stejně jako Steven Pressfield, autor knihy *The War of Art*, se i já domnívám, že většina z nás má k dispozici dva životy: ten, který žijeme, a ten, jenž můžeme prožít. Mě osobně zajímá ten druhý z nich – život, po němž, jak jsem hluboce přesvědčen, všichni ve svém nitru dychtíme; život, o němž v skrytu duše víme, že ho můžeme prožít, a toužebně si přejeme, aby tomu tak bylo. Takový život ale nikdy nepovedeme, pokud budeme dopřávat prostor té části našeho já, jež nás vede k tomu, že odkládáme věci na později, otálíme s jejich realizací, nebo nás naplňuje pochybnostmi o našem konání. Abychom takový vytoužený život skutečně mohli prožít, musíme v sobě probudit a dopřát hlas tomu nejlepšímu v nás – svému sebedůvěrou prodchnutému, racionálně uvažujícímu já, jež nás vede k tomu, že děláme to, na čem skutečně záleží, co něco mění, co je důležité – že žijeme životem, který má význam.

Probudit v sobě své nejlepší já, nechat ho projevit se, dopřát mu prostor a jednat v souladu s tím rozhodně nezní špatně, není-liž pravda? Jenže *jak* to máme udělat? Co to vyžaduje? To je bezesporu zajímavá a podnětná otázka. Protože mám možnost hodně cestovat a setkávat se s mnoha lidmi, využívám tuto příležitost a často jim kladu následující otázku: „Co pro vás znamená jednat v souladu se svým nejlepším já, být skvělým a vynikajícím člověkem?“ Jak si jistě dokážete představit, dostává se mi na ni mnoha rozmanitých odpovědí.

V této knize vám ukážeme, jak ve velmi krátké době čtyř- i vícenásobně zvýšit výsledky, jichž v současnosti dosahujete. Poznáte, co to obnáší podávat každý den nejlepší výkon, jakého jste schopni. Odhalíme vám tajemství lidí, kteří dosahují těch nejlepších výkonů – a to způsobem, jenž vám umožní sladit své myšlení a jednání (činy, kroky, aktivity) tak, abyste dosahovali vpravdě ohromujících výsledků. Zjistíte, že zaskvět se a dosahovat velikosti – ať už v životě nebo v organizaci, v níž působíte – není složité. Ve skutečnosti je to vcelku prosté, což ovšem neznamená, že je to snadné.

Tím, co lidem ze všeho nejvíce brání dosahovat toho, čeho jsou skutečně schopni docílit, nejsou nedostatečné znalosti, chabý

intelekt nebo nedostatek informací. Problém nespočívá ani v tom, že postrádají nové strategie, že nemají nové, neotřelé nápady nebo že se jim nedaří rozšiřovat síť svých kontaktů. Nezbytným předpokladem plného využití lidského potenciálu a dosahování tomu odpovídajících výsledků a velikosti není ani tvrdá, usilovná práce, nadání nebo nezbytná kapka štěstí. Všechny tyto věci samozřejmě mohou být prospěšné a užitečné, všechny hrají určitou roli, ale nejsou tím, co by vše od základu změnilo.

Bezpochyby jste slyšeli rčení, že *znalosti jsou moc*. Já osobně s ním nesouhlasím. Znalosti představují moc pouze tehdy, pokud v souladu s nimi jednáte a využíváte je. Lidé stráví neuvěřitelné množství času získáváním znalostí, ale k čemu? Znalosti samy o sobě nejsou nikomu nikterak prospěšné, pokud je nevyužívá. Vynikající myšlenky jsou bezcenné, pokud se nerealizují. Můžete být chytří a mít přístup k mnoha informacím a vynikajícím nápadům. Můžete mít dobré kontakty, usilovně pracovat a mít nadání – ale v poslední instanci jde o to, zda je dokážete využít a něco uskutečnit, zda dokážete to či ono realizovat. Tím, co na trhu nejvíce odlišuje jedny od druhých, je schopnost o věcech nejenom hovořit, ale skutečně je dělat. Vynikající společnosti a úspěšní jedinci jsou v tomto směru lepší než jejich konkurenti. Bariérou, jež stojí mezi vámi a životem, jaký byste mohli při plném využití svého potenciálu žít, je nedostatečně konzistentní, nedůsledné využívání vašeho potenciálu. Schopnost efektivně využívat svůj potenciál je zdrojem nebývalé svobody. Je to ta pravá *cesta* k dosažení toho, po čem toužíte a dychtíte.

Zamyslete se nad tím, v kterých oblastech života vaše očekávání zůstávají nenaplněna, dosahujete v nich méně, než toužíte nebo než by odpovídalo tomu, na co podle sebe máte. Při kritickém pohledu pokaždé zjistíte, že příčiny neúspěchu musíte nejčastěji hledat ve sféře realizace. Vezměte si například nějakou novou myšlenku, která někomu dopomohla k úspěchu. Kolikrát se stejná myšlenka úspěšně neprosadila, když se jí chopil někdo jiný?

Jedním z našich klientů je velká pojišťovací společnost, pro niž pracuje více než 2000 zprostředkovatelů nabízejících její služby.

Jeden z nich neustále, rok za rokem, dosahuje zdaleka nejlepších výsledků. Mnoho jeho kolegů se ho ptalo, jak to dělá. Přestože byl a stále je velmi zaneprázdněný, vždy si ochotně našel čas projít s nimi krok za krokem vše, co dělal, aby byl úspěšný. Víte, kolika z nich se podařilo být stejně úspěšnými? Ano, správně – ani jednomu. Dnes byste se od něj již nic nedozvěděli, protože usoudil, že nemá smysl objasňovat svá tajemství druhým, jelikož se jeho radami nikdo neřídí.

Šedesát pět procent Američanů trpí nadváhou nebo jsou obézní. Myslíte si, že existuje nějaké tajemství, jež jim uniká a umožnilo by jim zhubnout a být opět v dobré tělesné kondici? Odvětví zaměřené na zdravou výživu a na to, jak získat a udržet si dobrou kondici, vykazuje roční obrat kolem 60 miliard dolarů. Nové publikace věnované problematice zdravé výživy a cvičení se každým rokem objevují jako houby po dešti. Když jsem si zadal do internetového vyhledavače heslo „knihy o výživě", zobrazilo se mi 45 915 výsledků. Téměř 46 000 publikací. Některé s povědomými názvy, jako jsou *The Atkins Diet* nebo *South Beach Diet,* jiné méně známé, jako například *Run Fat B!tch Run.* Američané ale přesto i nadále trpí nadváhou a o populaci jako celku rozhodně nemůžeme říci, že by se vyznačovala zdravím a dobrou kondicí. Většina lidí přitom ví, jak na to – lépe se stravovat, více cvičit – ale prostě to nedělají. Problém nespočívá v tom, že by neměli *znalosti*, ale v tom, že *nedělají* to, co by *dělat měli.*

Naše zkušenosti ukazují, že většina lidí má potenciál zdvojnásobit nebo ztrojnásobit své příjmy jenom tím, že budou konzistentně a důsledně využívat to, co již znají. Přesto se ale lidé neustále shánějí po nových myšlenkách v přesvědčení, že ta příští jako mávnutím kouzelného proutku změní všechno k lepšímu.

Skvělým příkladem toho, jak prospěšným a užitečným je realizovat tu správnou myšlenku – to, o čem hovoříme v této knize – je Ann Laufman. Ann je finanční poradkyně a pracuje pro společnost MassMutual se sídlem v Houstonu. Ann si vždy vedla dobře a byla ve všech ohledech úspěšná. Měla ale pocit, že má na víc a mohla by

dosahovat ještě lepších výsledků, jenom si nebyla příliš jistá, jak na to. Když její kolega seznámil ostatní lidi ve firmě s knihou *Rok za 12 týdnů*, zaujala ji – a začala se v ní obsaženými myšlenkami skutečně řídit a uvádět je do života. Po nějaké době jí dosahované výsledky vzrostly až o 400 procent a stala se díky tomu první ženou, jež byla v celé dosavadní 103 let dlouhé historii společnosti MassMutual Houston vyhlášena pracovníkem roku.

Zajímavé na tom všem je to, že Ann nezačala pracovat s movitějšími klienty, nezačala se věnovat významnějším obchodním případům ani nerozšířila svůj cílový trh – jinak řečeno, nezačala dělat to, co by učinila většina poradců, pokud by chtěli dosahovat lepších pracovních výsledků. Ann se namísto toho zaměřila na to, aby lépe, plynuleji a důsledněji dělala to, co dosud. Tím, že neustále a důsledně realizovala několik rozhodujících, kritických úloh a strategií, jež se nejvíce podílely na jejích úspěších a nejvýrazněji přispívaly k jejich dosažení, dokázala podstatně zlepšit a znásobit dosahované výsledky, aniž by pracovala více hodin než dosud.

V tom, co se jí podařilo, není zdaleka osamocená. Známe tisíce jednotlivců i celých organizací, jež dosahují obdivuhodných výsledků díky tomu, že si osvojili umění realizace – schopnost věci skutečně dělat a udělat.

> „Nejde o to, co znáte. Nejde dokonce ani o to, koho znáte. Jde o to, co děláte. To se počítá, na tom záleží."

V této knize vám ukážeme, jak můžete podávat ten nejlepší výkon, jakého jste schopni, a jak dosahovat v životě věcí, které jsou pro vás nejdůležitější a na nichž vám nejvíce záleží – pokud se naučíte dělat věci efektivně. Většinu toho, o čem budeme hovořit, již znáte – jenže jak jsem již dříve uvedl, něco znát a něco dělat není zdaleka totéž. Naučíme vás, jak konzistentně dělat věci, jež dláždí vaši cestu k úspěchu.

Pojmy a koncepty obsažené v této knize vznikaly, rozvíjely se a jsou neustále prověřovány při naší práci s klienty, jimž pomáháme osvojit si schopnost realizovat – schopnost skutečně udělat to, co udělat chtějí. Zahrnuli jsme do ní pouze to, co se osvědčilo, a vše ostatní jsme ponechali stranou. Vznikla tak stručná a výstižná publikace, jež má co nabídnout a říci. Přestože podává naše myšlenky v hutné, zhuštěné formě, nemění to nic na jejich účinnosti. Přestože doufáme, že tato kniha vás bude podněcovat k dalším úvahám a přemýšlení o tom, o čem v ní hovoříme, důležitější pro nás je, aby vás podněcovala k jednání.

Knihu *Rok za 12 týdnů* jsme napsali s cílem překonat problém nedostatečné realizace toho, o co usilujeme. Napsali jsme ji tak, abyste bez problémů pochopili základní, podstatné pojmy a koncepty v ní obsažené a okamžitě, bez zbytečných odkladů je mohli začít uplatňovat.

Kniha je rozdělena do dvou částí. Část I jsme psali s cílem pomoci vám pochopit proces, jenž vám umožní v horizontu týdnů dosáhnout cílů, jichž si nejvíce ceníte. Část II je věnována tomu, co všechno můžete udělat pro to, aby se vaše cíle staly skutečností. Naleznete zde konkrétní nástroje a rady, které se vám budou hodit při realizaci myšlenek obsažených v Části I.

Náš systém realizace v horizontu 12 týdnů je jak pružný, tak zvládnutelný. Pojmy a koncepty, s nimiž pracuje, lze aplikovat stejně dobře v případě jedinců i skupin, v osobním i profesním životě. Mimořádně úspěšně ho využívají jak celé organizace, tak jednotlivci.

Kniha, kterou držíte v ruce, je poměrně stručná. To ale nemění nic na tom, že pojmy a koncepty v ní obsažené jsou velmi účinné. Pokud je budete využívat, můžete dosahovat výrazně lepších výsledků než dosud. Víme, že tomu tak bude – tisíce ohlasů od čtenářů prvního vydání této publikace jsou toho jasným a přesvědčivým důkazem.

Ukážeme vám, jak dosahovat podstatně více než dosud, jak snížit stres, jemuž jste vystaveni, jak utvářet a posilovat sebedůvěru,

jak mít ze sebe samých lepší pocit. A to nikoli v důsledku toho, že budete pracovat tvrději a usilovněji, ale proto, že se zaměříte na ty činnosti a aktivity, na nichž nejvíce záleží, že docílíte, aby vás neopouštěl pocit naléhavosti spojený s jejich realizací, že zanecháte a zbavíte se nevýznamných činností, jež toho mnoho nepřinášejí a brání vám pohnout se z místa.

Připravte se: Rok za 12 týdnů právě začíná!

– Brian P. Moran a Michael Lennington

Část I

Věci, o nichž se domníváte, že je víte

Část I přináší nový, neotřelý pohled na to, jak dosáhnout velikosti, a zpochybňuje vaši představu, že víte, jak podávat nejlepší výkon, jakého jste schopni, a plně využívat svůj potenciál.

„Důležité je to, co se naučíte tehdy, když si myslíte, že již všechno znáte."

– John Wooden

LOGAREX

Kapitola 2

Pohlédněte na rok novýma očima

Většina lidí, stejně jako valná část organizací, nestrádá nedostatkem myšlenek a nápadů. Těch, které je možné využít, je – ať už se týkají efektivních marketingových technik a postupů, prodeje, snižování nákladů nebo zlepšování služeb poskytovaných zákazníkům – k dispozici vždy více, než můžete v praxi uskutečnit. Příčinou selhání a neúspěchu nebývá neznalost, ale musíme ji hledat ve sféře aplikace.

> „Svoji pověst nemůžete vybudovat na tom, co se teprve chystáte udělat."
>
> – Henry Ford

Jednou z věcí, jež jedincům a organizacím brání vydat ze sebe to nejlepší a dosahovat toho, čeho jsou schopni, je plánování v horizontu roku. Jakkoli divně to může znít, roční cíle a plány jsou často bariérou lepšího výkonu. Netvrdím, že tyto cíle a plány nemají pozitivní vliv na to, co děláte, protože tomu tak není. S jejich pomocí bezpochyby dosáhnete lepších výsledků, než když si nestanovíte žádné cíle a plány. Zjistili jsme ale, že plánování v horizontu roku ze své podstaty omezuje podávaný výkon a limituje to, co děláme.

Při práci s našimi klienty se nám během let postupně začalo před očima vynořovat zajímavé schéma. Většina našich klientů byla – vědomě či podvědomě – přesvědčena, že o tom, zda jsou úspěšní či neúspěšní, rozhoduje to, čeho se jim podaří dosáhnout v průběhu jednoho roku. Stanovili si roční cíle, sestavili si roční plány a stanovené cíle často vtělili do čtvrtletních, měsíčních a občas dokonce týdenních plánů. To, zda byli úspěšní nebo ne, ale nakonec hodnotili v horizontu roku. Past, která na nás číhá, můžeme nazvat *uvažování v horizontu roku.*

Přestaňte uvažovat v horizontu roku

V centru uvažování v horizontu roku se nachází nahlas nevyslovené přesvědčení, že rok je dostatečně dlouhý časový úsek na to, abychom něčeho docílili, aby se něco stalo. V lednu se nám prosinec zdá být velmi daleko.

Zamyslete se nad tím. Nový rok začínáme s velkými cíli. Koncem ledna obvykle zjistíme, že s jejich plněním poněkud, byť nijak dramaticky, zaostáváme. I když nás to zcela jistě nikterak netěší, nevyvolává to v nás ani žádné obavy, protože si říkáme: „Mám spoustu času. Zbývá ještě 11 měsíců, abych dohnal skluz a všechno zvládl." Koncem března jsme s realizací cílů stále mírně pozadu, ale ani to nás nijak přehnaně nevyvádí z konceptu. Proč tomu tak je? Protože si pořád myslíme, že máme spoustu času všechno dohnat. A tento způsob myšlení nás ještě dlouho neopustí – tak dlouho, dokud se nepřiblíží konec roku.

Chybně se domníváme, že do konce roku zbývá ještě spousta času – a jednáme v souladu s tím. Postrádáme pocit naléhavosti, neuvědomujeme si, že každý týden, každý den, každý okamžik jsou důležité. Efektivní realizace je v poslední instanci záležitost každého dne a týdne!

Dalším chybným předpokladem spojeným s uvažováním v horizontu jednoho roku je představa, že někdy později v průběhu roku se dočkáme mnohem lepších výsledků. Je to tak trochu, jako kdybychom předpokládali, že koncem září nebo v říjnu se stane zázrak a rázem budeme dosahovat podstatně lepších výsledků. Otázka zní – jestliže nedokážeme dosáhnout podstatně lepších výsledků tento týden, proč si myslíme, že by tomu tak mohlo být po zbytek roku?

Ve skutečnosti je tomu tak, že se počítá každý týden! Každý den se počítá! Každý okamžik se počítá! Na každém z nich záleží! Musíme si uvědomovat, že realizace je věcí každého dne a týdne, nejenom měsíce nebo čtvrtletí.

Uvažování a plánování v horizontu roku nás spíše častěji než naopak vede k podávání výkonu, jenž není optimální. Abyste dokázali podávat ten nejlepší výkon, jakého jste schopni, musíte opustit tento způsob uvažování a jednání, zbavit se všech nánosů, které po sobě zanechal a jež vás omezují. Přestaňte uvažovat v horizontu roku a zaměřte se na kratší časový rámec.

Cyklus realizace věcí v horizontu roku znemožňuje vidět realitu – zakrývá skutečnost, že žijeme tady a teď, že konečný úspěch je věcí každého okamžiku. Ukolébává nás v přesvědčení, že můžeme dosahovat toho, čeho chceme a po čem toužíme, že můžeme realizovat své cíle, i když budeme nejrůznější věci a záležitosti – klíčové činnosti – odkládat a odsouvat na později.

Na tomto místě můžete namítnout, že takto fungují téměř všechny organizace, přičemž mnohé z nich svých cílů dosahují a plní plán, jež si stanovily. Na to vám odpovím, že to, že někdo plní plán, ještě neznamená, že dosahuje toho, čeho by ve skutečnosti dosáhnout mohl.

Některé úspěšné organizace, s nimiž jsme pracovali, začaly během pouhých 12 týdnů dosahovat o polovinu lepších výsledků. Jedna makléřská firma, ceněná na miliardu dolarů, za šest měsíců zdvojnásobila produktivitu svých prodejních operací. Takového zlepšení není možné dosáhnout při fungování v horizontu roku. Bez ohledu na to, jaký výkon organizace nebo jedinci podávají, jejich

výkonnost se zvýší, pokud se ocitnou v prostředí, které se oprostilo od uvažování v horizontu roku.

Přestaňte uvažovat v horizontu roku a uvidíte, co se stane.

Na konci roku se dějí úžasné věci

Nejspíš jste se s blížícím se koncem roku setkávali s inzeráty nabízejícími tu či onu „nepřekonatelnou nabídku". Není pochyb o tom, že tyto metody působení na zákazníky přinášejí výsledky a standardně se dnes uplatňují v mnoha odvětvích.

Pokud jste byli někdy vystaveni tlaku, který nastupuje s blížícím se koncem roku, potom víte, že všichni chtějí „uzavírat obchody" a dokončit důležité úkoly. Rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem se může „vtěsnat" do posledních 60 dnů roku, kdy vše doslova „visí na vlásku". Tak jak se přibližuje konec roku a počet zbývajících dní se neodvratně blíží k nule, dosahované výsledky často doslova vystřelí vzhůru.

„Nic nás nemotivuje tak jako blížící se nejzazší, konečný termín."

Například ve sféře pojišťovnictví a finančních služeb je tomu tak prakticky vždy. Pro mnoho obchodních zástupců a firem bývá prosinec tradičně tím nejlepším měsícem celého roku; prodeje v posledním čtvrtletí se na celoročním objemu prodejů často podílejí 30 až 40 procenty. Je vskutku úžasné vidět, čeho jsou lidé schopni dosahovat, když mají před sebou cíl a termín jeho dosažení.

Konec roku je ve většině odvětví bezpochyby rušným obdobím. Aktivita lidí, stejně jako jejich soustředění, jsou na vrcholu. Lidé se s vědomím jasně vymezených cílů a toho, že času zbývá málo a nemohou jím mrhat, soustředí na klíčové projekty a příležitosti.

Úkoly, jež bezprostředně nesouvisejí s dosahováním těch výsledků, jež pohání lidi k nebývalé činorodosti, se dostávají na vedlejší kolej na úkor těch, na nichž z krátkodobého hlediska skutečně záleží.

V této části roku lidé podle všeho také spolu více hovoří o tom, co a jak dělají, jak se jim práce daří a jaké výkony podávají. Manažeři ve snaze dosáhnout svých vlastních výkonnostních cílů tráví více času s kolegy a podřízenými při posuzování dosažených výsledků a povzbuzují je více než kdykoli jindy v průběhu roku.

Co je na konci roku tak zvláštního? Proč se v listopadu a prosinci lidé chovají jinak než v červenci a srpnu? Zjevně je tomu tak proto, že 31. prosinec je pro většinu z nich konečným, nejzazším termínem.

Konec roku představuje pomyslnou hranici – okamžik, v němž zjišťujeme, zda jsme byli úspěšní či nikoli. Nezáleží nám na tom, že je to zcela arbitrárně stanovený termín – všichni se jím i tak řídíme. Upínáme se k němu, protože vzbuzuje pocit naléhavosti.

Ať už je listopad a prosinec termínem, jímž se řídíme proto, že jsme se tak sami rozhodli, nebo proto, že ho stanovila firma, pro niž pracujeme, je to kritická část roku. Lidé v této části roku méně odsouvají věci na pozdější dobu, méně otálejí s jejich realizací. Protože si uvědomují, že času zbývá stále méně a méně a brzy definitivně vyprší, věnují se úkolům a zabývají se problémy, jimž se až dosud vyhýbali. Silný pocit naléhavosti omezí či zcela vytlačí prostoje a nic nedělání. Lidé zvednou stavidla činorodosti, odhodí vše, co jim bránilo dosáhnout do konce roku kýžených výsledků a ze všech sil se usilovně snaží překonat „cílovou čáru" dřív než čas, který na to mají, zmizí v nenávratnu.

Blízkost nového roku navíc s sebou nese vzruch a oživení. Bez ohledu na to, jak se vám dařilo v roce, jehož konec se nezadržitelně blíží, doufáte, že příští rok bude lepší. Jestliže právě končící rok byl pro vás obtížný, nový rok představuje příležitost začít znovu, s novou nadějí. Pokud jste prožili skvělý rok, cítíte šanci stavět na tom, čeho se vám podařilo dosáhnout. V obou případech nový rok přináší naději a příslib naplněných očekávání, mnoha dobrých věcí a lepšího života.

Konec roku je živé, vzrušující a produktivní období. Posledních pět nebo šest týdnů v roce představuje tu nejúžasnější část celého roku. V tomto období se horečně pokoušíme docílit, aby právě končící rok byl úspěšný a mohli jsme tak do nového roku vstoupit s elánem, vervou a nadšením. Problém, jemuž čelíme, spočívá v tom, že tento pocit naléhavosti a s ním spojené vzepětí trvají jenom několik týdnů. Nebylo by báječné, kdybyste dokázali v sobě nalézt takovou energii, soustředění a odhodlání každý týden v roce bez výjimky? Ve skutečnosti to možné je! *Rok za 12 týdnů* a z něj vycházející koncept periodizace vám ukáží, jak na to.

Vícefázová příprava

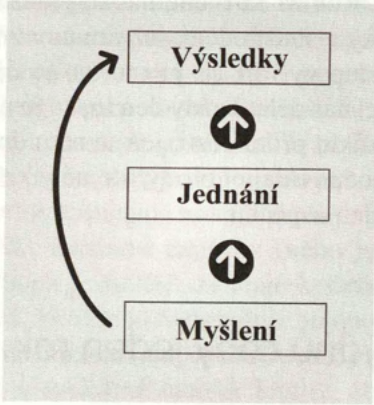
Vícefázová příprava má svůj původ ve sportu. Jejím cílem je podstatně zlepšit podávané výkony, a to v důsledku zaměření a koncentrace na rozvoj jedné konkrétní dovednosti, mentální sebekontroly a kázně. Při tomto tréninkovém režimu se pozornost po určitou omezenou dobu – obvykle čtyři až šest týdnů – upírá a plně soustředí vždy na rozvoj jedné konkrétní schopnosti či dovednosti. Po jejím uplynutí se sportovec zaměří na další z dovedností, které potřebuje dokonale zvládat. Tento přístup tak umožňuje maximálně rozvinout potenciál sportovce, pokud jde o každou z osvojovaných schopností a dovedností. Jako první zavedli do své přípravy vícefázový trénink východoevropští sportovci při přípravě na olympijské hry v 70. letech. Vícefázová příprava zůstává i dnes široce využívanou formou různých tréninkových režimů.

„Jsme tím, co opakovaně děláme. Vynikající výkon není čin, ale návyk."

– Aristotelés

Když jsme si uvědomili, co vše by koncept vícefázové přípravy mohl přinést jak našim klientům, tak i nám samým, přizpůsobili jsme ho pro dosahování úspěchu při podnikání, práci a v osobním životě. Vznikl tak přístup pracující s obdobím 12 týdnů, jenž nabízí něco víc než pouhou průpravu a rozvoj schopnosti soustředit se na faktory, jež jsou klíčové pro dosahování příjmu a vedení vyrovnaného, vyváženého života. Tento přístup totiž ukazuje, co je pro dosažení vašich dlouhodobých cílů důležité udělat tady a teď, dnes.

Rok za 12 týdnů je strukturovaný přístup, jenž zásadně mění způsob vašeho myšlení a jednání. Zde je důležité si uvědomit, že výsledky, jichž dosahujete, jsou průvodním produktem vašeho jednání – rozmanitých aktivit, které realizujete. Vaše jednání samo je přitom vnějškovým projevem vašeho myšlení, jež se do něj promítá. Hnací silou, nacházející se v pozadí výsledků, jichž dosahujete, vašich životních zkušeností a prožitků, je tudíž v poslední instanci vaše myšlení. (Viz obrázek 2.1.)



Obrázek 2.1 Vaše výsledky jsou v poslední instanci projevem vašeho myšlení

V dlouhodobém časovém horizontu jsou vaše jednání a činy vždy kongruentní s vaším myšlením. Jestliže se zaměříte na své jednání a na to, jak ho změnit, budete postupně dosahovat také lepších výsledků. Jestliže ale změníte své uvažování, změní se úplně všechno. Vaše jednání se zcela přirozeně restrukturalizuje tak, aby bylo v souladu s vašimi novými vzorci a způsobem myšlení. Právě tak se rodí pronikavé změny, právě tak dochází k nepřehlédnutelnému pokroku. Zásadní, průlomové změny nevyvěrají prvotně ze změny jednání, ale nejdříve vznikají ve vaší mysli. Právě zde leží odpověď na otázku, proč je Rok za 12 týdnů tak účinným přístupem. Je tomu tak proto, že tento přístup mění způsob uvažování a vytváří tak příležitosti umožňující dosáhnout pokroku v tom, co děláte.

Výsledkem tohoto nového způsobu uvažování je pocit naléhavosti a větší zaměření na těch několik významných a kritických činností, jež jsou „tahouny" úspěchu a zdrojem pocitu naplnění a uspokojení – činností, k jejichž každodenní realizaci, jež je zárukou dosažení vašich dlouhodobých cílů, vás tento způsob uvažování nabádá, pobízí a vede. Rok za 12 týdnů nabízí jedincům i organizacím nástroje, prostředky a soustředění, jež jim umožňují být vysoce úspěšnými. Tento přístup vytváří cit pro to, co je důležité, a pocit naléhavosti, stimulující nás dělat každý den to, co je nezbytné. Tento přístup umožňuje využívat příležitosti, jež se nám dnes a denně nabízejí, a sklízet tomu odpovídající plody, stejně jako zasévat a pěstovat semínka budoucích úspěchů.

12 týdnů coby jeden rok

Zapomeňte na rok jako etalon vašeho konání. Nedostatky takového způsobu uvažování vám jsou již z toho, co jsme až dosud uvedli, jistě zřejmé. Podívejme se na rok novýma očima: ode dneška rok pro nás již nemá 12 měsíců, ale všehovšudy 12 týdnů. Ano, čtete

dobře – rok je období trvající 12 týdnů. Rok nemá čtyři části. Takový pohled je zastaralý a překonaný. Ode dneška je zde pouze rok trvající 12 týdnů, po němž následuje další rok ve 12 týdnech, a po něm ještě další a další, stále dokola. Každé dvanáctitýdenní období představuje samostatný celek – váš rok.

Zamyslete se, jaké to má důsledky. Nadšení, vzruch, energie a soustředění, jež se vzedmou každým rokem v prosinci, jsou nyní přítomny neustále. Tlak na dosažení cílů, vyvolaný blížícím se koncem roku, se nyní nedostavuje jednou za 12 měsíců, ale prolíná vším, je neustále všudypřítomný. Lidé se v listopadu a prosinci chovají jinak než po většinu roku, protože vědí, že se blíží poslední den roku a tím i okamžik, který rozhoduje o tom, zda byli či nebyli úspěšní. Jak jsem zdůraznil již dříve, poslední prosincový den je arbitrárně stanovené datum – protože ale označuje konec roku, zdá se být dobrým datem pro to, pečlivě se zamyslet nad svou situací a rozhodnout se, co dál. Na tomto datu není ve skutečnosti nic magického kromě významu, jenž mu přikládáme. Někteří naši klienti účtují ve fiskálním roce, který končí 30. června. Aktivita v těchto organizacích výrazně roste v červnu ve snaze uzavřít hospodářský rok s dobrými výsledky. Konkrétní datum vyznačující konec roku je samo o sobě z valné části nepodstatné. To, na čem záleží, je skutečnost, že zde existuje termín, k němuž se uzavírá určité období, vztahují výsledky, jichž jsme dosáhli, a rozhoduje o tom, zda jsme byli úspěšní či nikoli.

Rok za 12 týdnů vymezuje nový konečný termín, k němuž vztáhnete a zhodnotíte dosažené úspěchy (nebo jejich nedostatek). Na Roce ve 12 týdnech je skvělé, že tento konečný termín je neustále natolik na dohled, že vám to nedovoluje ho opomíjet. Rok za 12 týdnů vytváří časový horizont dostatečně dlouhý na to, aby se udělalo, co je zapotřebí, a současně natolik krátký, aby se nevytratil pocit naléhavosti a důraz na to, jednat, něco skutečně udělat. Začít se chovat jinak, když se blíží konečný termín, vyvěrá z lidské přirozenosti; méně otálíme s tím, něco udělat, méně často odkládáme věci na později, omezujeme nebo opouštíme a rušíme činnosti, jejichž smyslem je nemuset dělat to, co se nám dělat nechce a do čeho se proto zrovna

dvakrát nehrneme, více se zaměříme a soustředíme na věci, na nichž skutečně záleží.

Rok za 12 týdnů vás rovněž nutí postavit se čelem nedostatečné realizaci – tomu, že náležitě a dostatečně neděláte to, co byste dělat měli. Koneckonců, kolik „špatných" týdnů si můžete během pouhých 12 týdnů dovolit? Pokud má váš Rok za 12 týdnů dopadnout skvěle, takové „špatné" týdny si můžete „dopřát" nanejvýš jeden nebo dva – takže každý den každého týdne se automaticky stává důležitějším a jeho význam roste.

Rok za 12 týdnů vás vede k tomu, že se zaměříte a soustředíte na každý týden a, což je ještě důležitější, na každý den – protože to je doba, kdy něco děláte, kdy to či ono realizujete. Luxus odkládat pro úspěch klíčové činnosti a přesouvat je na později, to vše s představou, že do konce roku zbývá ještě spousta času, si již nemůžete dovolit. Efektivní realizace není něco, co by se odehrávalo na měsíčním, čtvrtletním nebo pololetním základě. Dělat efektivně to, co děláte, znamená realizovat to každý den, okamžik za okamžikem. Rok za 12 týdnů staví tuto pravdu do popředí, do centra vaší pozornosti.

Kromě toho se každých 12 týdnů dostaví očekávání spojená se začátkem nového roku. Když si člověk stanoví cíl, na jehož realizaci má celý rok, a ve třetím čtvrtletí mu začne být zřejmé, že se mu ho nepodaří dosáhnout, je to značně demoralizující. Nebývá výjimkou, že jedinci a dokonce i celé týmy se mentálně vzdají svých cílů a jejich naplnění, ještě než rok dospěje do října. S Rokem za 12 týdnů se vám nikdy nic takového nestane. Každých 12 týdnů budete začínat znovu – bude před vámi nový rok! Pokud jste prožili Rok za 12 týdnů, jenž nebyl zrovna snadný, můžete se oklepat, „přeskupit síly" a začít znovu. Jestliže právě končící Rok za 12 týdnů byl solidní a přinesl přesvědčivé výsledky, můžete na nich stavět a těžit ze spádu událostí, jež jste uvedli do pohybu. Ať už tak či onak, každých 12 týdnů máte před sebou nový začátek.

„Rok za 12 týdnů mění úplně všechno!"

A stejně jako si na konci kalendářního roku dopřejete oddech, oslavíte, čeho se vám podařilo dosáhnout, a „dobijete baterky", abyste plni sil vykročili do nového roku, totéž nyní uděláte po uplynutí každých 12 týdnů. Můžete si užít prodloužený víkend nebo si dopřát celý volný týden. Důležité je vyhradit si čas, během nějž můžete přemýšlet, „přeskupit síly" a „dobít baterky". Pro lidi usilující o úspěch je snadné nespokojit se s tím, čeho již dosáhli, neukájet se donekonečna již dosaženými výsledky, ale také hledět kupředu. Přístup Rok za 12 týdnů nabízí přinejmenším čtyřikrát tolik příležitostí uvědomit si a oslavit dosažený pokrok a vše ostatní, co se vám podařilo.

Tento přístup nedovoluje předbíhat událostem, dělat věci před tím, než na ně dozrála doba, a současně zaručuje, že každý týden má v tom, co děláte, svůj nezastupitelný význam.

Kapitola 3

Emocionální napojení

Přestože na tom, něco efektivně realizovat není nic složitého, neznamená to nutně, že je to snadné. Ve skutečnosti se s tím většina lidí a společností poměrně dost potýká. Něco realizovat vyžaduje dělat nové věci, jednat jinak než dosud – a to bývá často nepohodlné, nesnadné či nepříjemné.

Když čelíme nutnosti zvládnout obtížné nebo nepříjemné úkoly, krátkodobé „náklady" s tím spojené nám mohou připadat mnohem větší než dlouhodobé přínosy vyvěrající z dosažení stanoveného cíle. Jedinci i celé organizace právě z těchto důvodů ustupují jak od realizace konkrétních vytčených úkolů, tak nakonec v poslední instanci i od celkové stanovené strategie. Zjistili jsme z vlastní zkušenosti, že úspěšná realizace vyžaduje silnou emocionální vazbu na výsledek, jehož chceme dosáhnout.

Pokud lidé nemají po ruce přesvědčivé a pádné důvody, jež by je přiměly pustit se do pro ně nepříjemných činností a aktivit, většina z nich to neudělá a bude namísto toho dělat to, co je snadné, příjemné a pohodlné. Problém spočívá v tom, že ty činnosti, jež jsou skutečně důležité, bývají často nepříjemné a přinášejí nepohodlí. Naše vlastní zkušenosti ukazují, že mezi vším, co musíme obětovat, pokud chceme dosáhnout velikosti a nepromrhat nic ze svých schopností, je na prvním místě vlastní pohodlí a touha nedělat nic, co by nám bylo nepříjemné. Tajemství toho, jak plně využít svůj potenciál, se ukrývá

v poznání, že si musíme vážit a cenit toho, co je důležité, a preferovat to před vlastním pohodlím a životním komfortem. Vytvořit si a neztrácet ze zřetele přesvědčivou vizi budoucnosti, po jejímž dosažení budete toužit dokonce ještě více než po momentálním pohodlí, pohodě a životním komfortu, a následně sladit své krátkodobější cíle a plány s touto dlouhodobou vizí představuje první a kritický krok na cestě k adekvátní realizaci – k tomu, že uděláme, co je zapotřebí udělat.

Zamyslete se nad tím, čeho chcete skutečně dosáhnout. Jaký odkaz chcete po sobě zanechat? Co chcete pro sebe a svoji rodinu? Po čem dychtíte v duchovní oblasti? O jakou míru bezpečí a jistoty usilujete? Jakou úroveň příjmů a pocitu uspokojení očekáváte od své kariéry? Jaké zájmy byste chtěli sledovat, prosazovat a snažit se o jejich naplnění? Jak chcete naložit s časem, jenž je vám vyměřen?

Jestliže máte v úmyslu podávat vysoké výkony, objevovat nové horizonty, těšit se ze skvělých výsledků, vynikat a dosáhnout velikosti, potom na tom budete lépe, pokud budete mít přesvědčivou vizi. Abyste mohli podávat lepší výkony než dosud, potřebujete vizi budoucího stavu, jež jde dál než současná realita vašeho života a přesahuje ji. Musíte nalézt emocionálně přitažlivou vizi, jež vás bude posilovat. Pokud vaše vize nebude přesvědčivá a přitažlivá, záhy zjistíte, že nemáte žádný důvod uskutečňovat bolestivé změny.

„Za vším nemožným, čeho se kdy podařilo dosáhnout, jsou snílci a jejich sny o tom, co není možné."

– Robert K. Greenleaf

Na počátku každého skvělého výkonu je vize. Věci vytváříme dvakrát: nejdříve mentálně, poté fyzicky. Největší bariérou skvělých výkonů není fyzická stránka tohoto procesu, ale mentální. Mentální modely vždy předcházejí fyzickému vytváření. Vize je proto tím

prvním, čím se naše mysl zaobírá, když uvažujeme o tom, co je v našem životě možné.

Musíte mít jasno v tom, čeho chcete dosáhnout, co chcete vytvořit, čemu chcete dát vzniknout. Většina lidí se primárně zaměřuje na své podnikání, práci nebo kariéru, ale to je pouze jedna stránka vašeho života. Tím, co dodává všemu tomu, co ve sféře pracovního života děláte, skutečný význam a pohání vás kupředu, je ve skutečnosti vize vlastního života. Právě proto začínáme osobní vizí, vaší představou o tom, jak by váš život měl v budoucnu vypadat. Poté přikročíme k tomu, jak by mělo vypadat vaše podnikání, vaše práce, vaše kariéra, aby to bylo v souladu s vaší osobní vizí a umožňovalo ji naplnit. Čím více je vaše vize pro vás osobně přitažlivější a přesvědčivější, tím spíše budete jednat v souladu s ní. Vaše osobní vize je tím, co vytváří emocionální napojení na vaše každodenní aktivity ve sféře pracovního života.

Abyste mohli čerpat z úžasné, nedozírné síly vaší vize, potřebujete mít před očima budoucnost, jež jde dál než současná realita vašeho života a přesahuje ji. Jestliže se chystáte změnit současný stav věcí, dosáhnout nezanedbatelného pokroku – posunout se na vyšší úroveň – musíte se vypořádat s obavami, nejistotou a nepohodlím, jež taková změna s sebou nese. A je to právě osobní vize, co vám nedovolí sejít z cesty či se vzdát, když pokročit kupředu se stane obtížným.

Přitažlivá, přesvědčivá osobní vize je zdrojem zaujetí a nadšení. Zamyslete se nad něčím, co vás uchvacuje a přitahuje, co ve vás vyvolává nadšení a zaujetí. Pokaždé zjistíte, že se v pozadí nachází jasná, zřetelná vize. Jestliže to, co děláte, ve vás nevyvolává žádné velké nadšení, nebo vás některý váš vztah nenaplňuje touhou a zaujetím, není to výraz krize, jíž prochází vaše nadšení, zaujetí pro věc, vášeň a touha, ale projev krize vaší vize. Ukážeme vám, jak si vytvořit přesvědčivou, přitažlivou osobní vizi, podnikatelskou či pracovní vizi, jež bude v souladu s vašimi životními cíli a bude napomáhat jejich dosažení.

„Celý život jsem chtěla být někým. Dnes si uvědomuji, že jsem měla být konkrétnější."

– Lily Tomlin

Prvním krokem na cestě k tomuto cíli je zformulovat si osobní vizi, jež jasně a srozumitelně postihuje a vyjadřuje, co od života skutečně chcete. Tato vaše osobní vize by měla přesně vymezit, co od života ve všech jeho oblastech – včetně duchovní, vztahové a rodinné, příjmové, životního stylu, zdraví a komunitní – chcete. Osobní vize je nezbytným základem vašeho emocionálního napojení na cíle spojené s vaším podnikáním, prací a kariérou, a účinně slaďuje to, čemu se věnujete při jejich naplňování, s životem, jaký chcete žít.

Vize týkající se vašeho podnikání, práce a kariéry je nejúčinnější, když je utvořena ve světle vaší osobní vize. Důvodem pro to, proč tolik lidí nedokáže dovést věci do konce a selže, když se jim do cesty postaví obtíže, je nedostatečné propojení této vize s jejich osobním životem.

Vaše podnikatelské a pracovní cíle nejsou účelem samy o sobě, ale prostředkem pro dosažení konečného cíle. Manažeři a společníci až příliš často plánují s ohledem na dosažení podnikatelského úspěchu, ale nedaří se jim při tom napojit na skutečný zdroj síly a energie, jež by jim to umožnil. V podstatě platí, že tím, co nás vede k tomu, že pracujeme, je naše osobní vize.

Jakmile si uvědomíte a pochopíte povahu propojení, vzájemný vztah své životní vize s úspěchem v podnikání či práci, můžete přesně vymezit příjmovou nebo produkční hladinu umožňující realizovat vaši vizi v plném rozsahu.

Vize zaměřuje váš pohled a je zdrojem emocionálního napojení na to, čeho chcete dosáhnout, a pomáhá vám tak překonávat obtíže a zvládat výzvy, jež před vámi vyvstanou, a realizovat to, co chcete udělat. Když se určitý úkol začne jevit příliš obtížným nebo nepříjemným, stačí připomenout si své osobní cíle a vizi. Toto

emocionální napojení se stane zdrojem vnitřní síly, jež vám umožní postupovat kupředu bez ohledu na jakékoli obtíže a problémy – a umožní vám tak naplnit své sny a touhy.

Mozek a vize

Mozek je úžasný orgán. Jak kdysi poznamenal David Frost, mozek „začne pracovat v okamžiku, kdy ráno vstanete, a neustane, dokud se nepustíte do nějaké práce".

Naše mozky jsou báječné, výkonné a nekonzistentní. Protože mozek vykonává mnoho funkcí, občas se může zdát, že si v tom, co dělá, nevědomky odporuje, jako by si jeho jednotlivé části nerozuměly a každá měla odlišné záměry. Měli jste někdy pocit, že váš mozek je v konfliktu sám se sebou? Pokud ano, nejste jediní (ani blázni). Některé průkopnické výzkumy ukazují, co se v takovém případě v mozku odehrává, a přinášejí zásadní poznatky o tom, jak využívat mozek efektivněji a žít díky tomu takovým životem, po jakém toužíte.

Badatelé zjistili, že pokud čelíme nejistotě nebo riziku, jedna část mozku – amygdala – reaguje na tyto situace odmítavě. Tato odezva našeho mozku nám do jisté míry pomáhá vyhýbat se nebezpečí a zůstat naživu. Problém spočívá v tom, že když si představíme budoucnost, jež je výrazně odlišná od současného stavu, obvykle se dostaví také pocit nejistoty, jelikož nevíme, jak tuto budoucnost, jež se zatím nachází pouze v našich představách, vytvořit a zachovat. A když zakoušíme pocit nejistoty, amygdala se přihlásí o slovo a dá o sobě nesmlouvavě vědět.

A právě tehdy se tato část mozku, která se snaží docílit, abychom se vyvarovali riskantních situací a jednání, začne stavět do cesty změn, o něž usilujeme. Když si začneme představovat budoucnost, která jde dál než současná realita vašeho života a přesahuje ji,

opustíme naši komfortní zónu a amygdala se pokusí celý proces zastavit a se vším skoncovat ještě před tím, než bychom mohli udělat něco, co by nám mohlo být ke škodě a přivodit újmu.

To není příliš povzbudivé a potěšující zjištění. Svým způsobem jsme všichni „naprogramováni" stavět se do cesty změnám a odkládat dosažení vlastní velikosti na neurčito. Dobrou zprávou je, že jiná část mozku – prefrontální kortex (PFC) – vyvažuje působení amygdaly a funguje jako její protiváha. Tato část mozku se aktivuje například tehdy, když si děláme plány do budoucna, sníme a představujeme si to, co dosud neexistuje, včetně vlastní velikosti. Když pokusné subjekty přemýšleli o pro ně přitažlivé budoucnosti, vědci u nich detekovali četnější a silnější elektrické impulsy právě v této části mozku.

Badatelé rovněž poukazují na to, že lidský mozek má velkou schopnost měnit se. Zatímco dříve se vědci domnívali, že náš mozek se po dosažení dospělosti v podstatě nemění, nyní již vědí, že tomu tak není. V těch oblastech mozku, které často využíváme, narůstá četnost a hustota neurálních spojení, vytváří se nové mozkové mapy, mění se jeho stavba a velikost.

Moderní věda pro zachycení schopnosti lidského mozku přizpůsobovat a měnit se používá pojem neuroplasticita. Proč jsou tento pojem a vše, co vyjadřuje, tak významné? Odpověď zní: váš mozek se dokáže fyziologicky měnit a rozvíjet, a to na základě toho, jak ho používáte.

To je dobrá i špatná zpráva. Špatnou zprávou je zjištění, že pokud vědomě nezapojujeme a nevyužíváme prefrontální kortex, v důsledku fyziologického „nastavení" mozku relativně posilujeme tu část našeho mozku, která se staví do cesty změnám a brání nám „pohnout se z místa". Dobrou zprávou je, že svůj mozek můžeme jednoduše měnit čistě tím, o čem přemýšlíme a uvažujeme. Můžeme ho posilovat a rozvíjet tak, že budeme uvažovat o pro nás přitažlivé, lákavé budoucnosti, že budeme pravidelně a opakovaně přemýšlet o inspirativní, přesvědčivé vizi vytvářející emocionální napojení na život, po jakém toužíme.

A nakonec to nejlepší. Když uvažujete o přitažlivé vizi, ty neurony ve vašem mozku, které tím aktivujete, jsou současně těmi neurony, které se aktivují, když v souladu s touto vizí jednáte. Jinak řečeno, již tím, že o své vizi přemýšlíte, svůj mozek doslova a do písmene trénujete na to, abyste v souladu s touto vizí rovněž jednali. Prvním krokem na cestě k cíli je proto vytvořit si inspirativní vizi a naučit se neztrácet ji ze zřetele.

„Řekněte mi, jak hodláte naložit se svým fascinujícím a vzácným životem."

– Mary Oliver

Kapitola 4

Zahoďte roční plán

Když máte jasnou vizi toho, kam chcete směřovat, potřebujete plán, jenž vám umožní se tam dostat. Představte si sami sebe, jak na dovolené společně se svou rodinou jedete rozlehlou, širou krajinou, aniž byste měli její mapu. Nejspíš budete souhlasit s tím, že to není zrovna dvakrát dobrý nápad!

„Vize bez plánu je nesplnitelný sen."

Mít plán, jenž vám umožní naplnit svou vizi a dosáhnout profesních cílů, je dokonce ještě důležitější, než mít mapu, jež vám pomůže orientovat se při cestování. Smutnou pravdou je, že většina lidí věnuje více času plánování cest než tomu, aby si naplánovali své podnikání, práci a další činnosti.

Mít plán a jednat v souladu s ním má tři jasné, zřetelné výhody:

1. Omezuje chyby.
2. Šetří čas.
3. Poskytuje soustředění a zaměření.

Plánování vám umožňuje předem si promyslet, jak nejlépe dosahovat svých cílů. Případné chyby se „odehrají" na papíře, což omezuje chybné kroky při praktickém uskutečnění plánu.

Výzkumy navíc ukazují, že plánování přináší významné úspory, pokud jde o čas a zdroje. To může mnohým připadat jako podivný paradox. Mnozí lidé mají totiž pocit, že když neustále něco nedělají, nejsou dostatečně produktivní. Plánování je ale ve skutečnosti jedním z nejproduktivnějších způsobů vynakládání času.

Plánování – stejně jako dobrá mapa – kromě toho zaměřuje vaši pozornost na dosažení cíle. To je mimořádně důležité, protože všude kolem vás se nachází bezpočet nejrůznějších věcí, jež den za dnem odvádějí vaši pozornost jiným směrem. Plán vás neustále vrací zpět, neustále obrací vaši pozornost ke strategicky významným záležitostem.

Plánujeme v horizontu 12 týdnů

Žádný jiný způsob plánování, jenž známe, neposkytuje – ve srovnání s tradičním ročním plánováním – takové přínosy, jako plánování v horizontu 12 týdnů. Připomínám, že zde nehovoříme o čtvrtletním plánování, jež je – jak si jistě vzpomínáte – spojeno se zastaralým, nemoderním uvažováním v horizontu jednoho roku. Při plánování v horizontu 12 týdnů je každý týden samostatnou, na ostatních týdnech nezávislou jednotkou; každých 12 týdnů představuje nový rok a příležitost vést si skvěle a dosáhnout velikosti.

Plánování v horizontu 12 týdnů se od ročního plánování zřetelně odlišuje ještě ve třech dalších věcech. Tou první je skutečnost, že plánování v horizontu 12 týdnů přináší větší předvídatelnost, než s jakou se setkáváme při plánování v horizontu 12 měsíců. Čím je ve vašem plánu něco vzdálenější v čase, tím méně předvídatelným to je. Předpoklady, z nichž dlouhodobé plány vycházejí a jsou v nich

obsaženy, staví na jiných, jim v čase předcházejících předpokladech, a ty samy se odvíjejí od ještě ranějších předpokladů. Jestliže dokážete takto dobře předvídat budoucnost, zavolejte mi. Nesmírně rád si s vámi pohovořím o tom, jaké akcie máte ve svém portfoliu!

Určit, jaké kroky byste měli den po dni dělat ode dneška za 11 nebo 12 měsíců, je velmi obtížné, ne-li zcela nemožné. Právě proto roční plány obvykle obsahují úkoly, cíle a záměry.

Při plánování v horizontu 12 týdnů je předvídatelnost mnohem vyšší. S vysokou mírou jistoty můžete vymezit nezbytné aktivity a kroky, jež musíte podniknout v každém z nadcházejících 12 týdnů. Plány na 12 týdnů proto obsahují konkrétní data a vymezují činnosti, které musíte realizovat. Tyto plány navozují silnou vazbu mezi aktivitami a kroky, které uskutečňujete v současnosti, a výsledky, jichž chcete dosáhnout.

Druhá odlišnost spočívá v tom, že plánování v horizontu 12 týdnů je více zaměřené a soustředěné. Většina ročních plánů obsahuje příliš mnoho cílů, což je jeden z prvořadých důvodů, proč jejich realizace selhává. Příliš mnoho cílů přitom tyto plány obsahují právě proto, že jsou to plány sestavované na 12 měsíců – jinak řečeno, protože obsahují vše, čeho chcete dosáhnout v příštích 365 dnech. Není divu, že se často dostaví deziluze a zklamání. „Honit příliš mnoho zajíců najednou" není ten nejlepší způsob, jak vyniknout a dosáhnout velikosti.

Příležitostí je vždy více, než kolika se jich můžete efektivně chopit. Přístup, o němž hovoříme v této knize, umožňuje vyniknout a zaskvět se v několika málo věcech namísto toho, být průměrný v mnoha. Plánování v horizontu 12 týdnů umožňuje rozpoznat jednu až tři věci, jež mají největší dopady na to, o co usilujete, a intenzivně se jimi zabývat. Plán na 12 týdnů se zaměřuje na několik klíčových oblastí a vytváří energii, elán a pocit naléhavosti, jež vás nutí jednat.

Třetí odlišnost plánování v horizontu 12 týdnů od ročního plánování představuje jeho struktura. Naše zkušenosti ukazují, že většina plánů vzniká pouze s jediným, nevysloveným cílem – a to vytvořit

dobrý plán. Vkusné desky, do nichž jsou tyto plány poté založeny, bývají často tím jediným, čeho se podaří dosáhnout.

Stanovujeme cíle

Jediným smyslem a cílem plánování je pomoci určit a uskutečnit několik rozhodujících aktivit a kroků, které musíte podniknout, abyste dosáhli svých cílů – nic víc. Pokud by plánování nepomáhalo zlepšit proces realizace, nemělo by smysl plánovat. Většina plánů bohužel nevzniká s myšlenkou na jejich realizaci. To, jak je plán strukturován a napsán, má přitom vliv na to, jak efektivně dokážete realizovat to, čeho chcete dosáhnout. Efektivní plánování nastoluje rovnováhu mezi přílišnou složitostí na straně jedné a nedostatečným důrazem na detail na straně druhé. Plán by měl na prvním místě vymezit celkový cíl (cíle) na období 12 týdnů, jichž se týká. Tento cíl (jeho dosažení) definuje úspěch – a to pro období jednoho roku obsaženého ve 12 týdnech. Představuje 12 úžasných týdnů, stejně jako zamýšlený pokrok na cestě k naplnění vaší dlouhodobé vize.

> „Pokud nevíte, kam směřujete, skončíte někde jinde."
>
> – Yogi Berra

Když jste si stanovili cíle pro nadcházejících 12 týdnů, musíte určit vhodné postupy (prostředky, způsoby a metody), vedoucí k jejich dosažení. Nejsnadněji to uděláte tak, že si cíl, jehož chcete v příštích 12 týdnech dosáhnout, rozčleníte na jednotlivé komponenty, z nichž se tento cíl skládá. Například pokud je vaším cílem během následujících 12 týdnů vydělat 10 000 dolarů a zhubnout o pět kilogramů, měli byste si adekvátní postupy pro dosažení každého z těchto cílů

poznamenat odděleně. Adekvátní postupy jsou každodenní činnosti, které vedou k úspěšnému dosažení cílů. Tyto postupy musí být konkrétní, snadno uskutečnitelné, mít stanoveny konkrétní termíny plnění a definovat odpovědnost za jejich naplnění. V části této knihy, věnované praktické aplikaci Roku za 12 týdnů, si o efektivních postupech vedoucích k dosažení cíle řekneme více.

Struktura plánu na 12 týdnů zaručuje, že pokud stanovené kroky realizujete včas a v souladu s plánem, dosáhnete cílů, jež jste si v něm stanovili. Mějte přitom na paměti, že pokud nemáte ztratit ze zřetele, kam směřujete a o co usilujete, váš plán na 12 týdnů musí být v souladu s vaší dlouhodobější vizí.

Plán na 12 týdnů je účinný nástroj. Umožňuje vám zaměřit se na to, co je důležité tady a teď. Mějte přitom neustále na paměti, že plán na 12 týdnů není součást ročního plánu. Nedovolte sami sobě sklouzávat k zastaralému, překonanému uvažování v horizontu roku.

Dvanáct týdnů je dostatečně dlouhá doba na to, aby se něco udělalo – a současně dostatečně krátká na to, abychom získali a po celou dobu si udrželi pocit naléhavosti. Pro ty, kteří podávají vrcholné výkony, představuje plán na 12 týdnů mapu plnou po sobě jdoucích kroků směřujících k vytčenému cíli – mapu, jež eliminuje nežádoucí rozptýlení, zpoždění a odklady a vyžaduje okamžitě konat.

Na stránkách www.12weekyear.com/community
naleznete zdarma dostupné příklady plánů na 12 týdnů.

Kapitola 5

Jeden týden za druhým

To, čeho dosahujeme v dlouhodobém horizontu, je výsledkem každodenního jednání. Sir William Osler, zakladatel Johns Hopkins School of Medicine, kdysi prohlásil, že tajemství jeho úspěchu spočívá v tom, že žil „po dnech", „pro každý den". Uvědomil si, že zatímco si plánujeme svoji budoucnost, utváříme ji každý den. Abyste byli skutečně efektivní, vaše každodenní jednání a činnosti musí být v souladu s vaší dlouhodobou vizí, strategiemi, postupy a metodami.

V poslední instanci ovládáte, řídíte a kontrolujete své jednání a činy více než vámi dosahované výsledky. Vaše výsledky vyvěrají z vašich činů. Právě proto je tak důležité vytvářet si plány, které nestavějí pouze na číslech a datech, ale rovněž identifikují konkrétní, klíčové činnosti.

> „Tím nejlepším indikátorem vaší budoucnosti je to, co každý den děláte."

Pokud nebudete jednat a něco skutečně dělat, odezva fyzického světa na vaše touhy a přání bude nulová, a to bez ohledu na to, jak intenzivní tyto touhy jsou nebo jaké nadšení a zaujetí v souvislosti

s nimi pociťujete. To jediné, co hýbe světem, jsou činy. Jak jsme ukázali již dříve, záleží na tom, jakou máte vizi, protože ta určuje, jaké kroky nakonec uskutečníte, a celkový směr, jímž se chcete ubírat. Vize je zdrojem motivace jednat. Vize, na níž nenavazuje jednání, zůstává pouhým snem. Teprve konzistentní a důsledné jednání změní sen ve skutečnost.

Právě zde se nejčastěji „láme chleba". Většina lidí chce zlepšit svůj život v té či oné oblasti. Ať už ale chcete vydělávat více peněz, nalézt nové zaměstnání, potkat toho správného partnera, shodit nějaké to kilo, zlepšit své vztahy, zdokonalit se v golfu, být lepším rodičem nebo člověkem, toužit po tom nepostačuje.

Nestačí mít v úmyslu něco či sebe změnit. Pokud chcete, aby se věci zlepšily, musíte v souladu s tím jednat – ne jednou, ale důsledně, stále znovu a znovu. Starověký římský filozof Lucretius napsal: „Padající kapky vyhloubí kámen." Jednat soustavně a důsledně ve snaze uskutečnit rozhodující úkoly potřebné pro dosažení cíle představuje klíč k tomu, získat v životě to, co chceme.

Tím, co v současnosti děláte, vytváříte svou budoucnost. Pokud chcete vědět, co vám budoucnost přinese, podívejte se na to, co a jak děláte, protože vaše činy jsou nejlepším indikátorem vaší budoucnosti. Jestliže chcete předpovědět svůj budoucí zdravotní stav, podívejte se, jaké jsou vaše současné stravovací návyky a jak jste na tom s cvičením. Jestliže chcete předpovědět, jak na tom bude vaše manželství, podívejte se, jaká je vaše vzájemná komunikace s partnerem. Jestliže chcete předpovědět, jaká bude vaše kariéra a budoucí příjmy, podívejte se, jaké kroky činíte každý den v práci. Vaše činy vyprávějí příběh vašeho života.

Týdenní plán

„Jedna unce činů vydá za tunu teorie."

– Ralph Waldo Emerson

Týdenní plán je účinnou pomůckou, jež vám umožňuje převést plán na 12 týdnů do zcela konkrétních, každodenně či v horizontu daného týdne realizovaných činností; je prostředkem, který vám umožňuje zorganizovat si týden, soustředit a zaměřit se v něm na ty či ony věci. Je plánem toho, co se chystáte v každém dni daného týdne udělat. Umožňuje vám udržovat si přehled o klíčových činnostech toho kterého dne. Týdenní plány vám umožňují strukturovat aktivity a neztrácet ze zřetele skutečně významné úkoly, ať už dlouhodobé nebo krátkodobé; umožňují soustředit se a být produktivními v každém okamžiku, nenechat se zahltit vším možným i nemožným, co jenom odvádí vaši pozornost a svádí vás z cesty k vašemu cíli.

V týdenním plánu se zrcadlí a promítají se do něj klíčové strategické činnosti obsažené ve vašem plánu na 12 týdnů, které se musí – pokud chcete dosáhnout svých cílů – uskutečnit v daném týdnu. Není to tudíž pouhý, mnohými tak velebený seznam toho, co se má v tom kterém týdnu udělat.

Efektivní týdenní plán vychází z plánu na 12 týdnů. Dvanáctitýdenní plán obsahuje všechny kroky, metody a postupy, které musíte realizovat, pokud máte dosáhnout cílů, jež jste si pro toto období vytyčili. Každý z těchto kroků a postupů má stanovený týden svého dokončení, což určuje vaše každodenní aktivity a pohání vás kupředu při realizaci týdenního plánu. Týdenní plán z tohoto pohledu není nic jiného než odvozenina z plánu na 12 týdnů – ve své podstatě je to jedna dvanáctina dvanáctitýdenního plánu.

Abyste dokázali využívat týdenní plán efektivně, potřebujete na začátku každého týdne během 15 až 20 minut vyhodnotit, jak jste

během uplynulého týdne pokročili při realizaci svých cílů, a připravit si plán na týden, který právě začíná. Kromě toho byste měli každý den věnovat prvních pět minut posouzení a připomenutí si týdenního plánu a následně si naplánovat činnosti na daný den.

Rok za 12 týdnů zdůrazňuje a poukazuje na význam každého týdne pro dosažení vašich cílů a vede tak k většímu zaměření a soustředění na to, co děláte. Rok se při tomto přístupu rovná 12 týdnům, měsíc je týdnem, týden je dnem. Význam každého dne je při tomto pohledu dokonce ještě více nabíledni. Týdenní plán vám umožňuje zaměřit a soustředit (se na) vaše aktivity, vést si skvěle v několika málo věcech a nebýt průměrný v mnoha. Pokud chcete mít jistotu, že úsilí, jež vynakládáte, zúročíte co nejlépe, týdenní plán představuje účinný a nepostradatelný nástroj, který vám to umožní.

Týdenní plán postihuje a vyjadřuje vaše strategie a priority, dlouhodobé a krátkodobé úkoly, závazky a povinnosti. Pomáhá vám zaměřit a soustředit se na ty prvky a součásti plánu, jež se musí – pokud chcete dosáhnout svých cílů stanovených na období 12 týdnů – udát každý týden. Vaše cíle vám naproti tomu pomáhají neztrácet ze zřetele svoji vizi a držet se jí. Vše je tak náležitě propojeno a sladěno.

Aby vám týdenní plán byl skutečně užitečný a ku prospěchu, budete ho muset mít každý den po ruce, řídit se jím a jednat v souladu s ním. Každý den proto začínejte s týdenním plánem v ruce. Několikrát za den se k němu vraťte. Pokud jste si na určitý den naplánovali dokončit určitý krok či postup, ujistěte se před tím, než půjdete domů, že tomu tak skutečně je. Zajistíte si tak, že kritické, mimořádně důležité úkoly, plánované kroky a postupy budou každý týden skutečně zdárně dokončeny.

Na našich webových stránkách na adrese www.12WeekYear.com se podívejte na příklad týdenního plánu; na stránce *Achieve!* naleznete další nástroje, které můžete využívat. Týdenní plán vám více než jakýkoli jiný nástroj pomůže realizovat věci na denním a týdenním základě – a naplnit svoji vizi!

Kapitola 6

Pohlédněte pravdě do očí

Uvažovali jste někdy o tom, proč sport lidi tolik motivuje? Ve skutečnosti sport motivuje nejenom samotné sportovce, ale i diváky. Umíte si představit lidi – vaše fanoušky – kteří se hrnou, aby měli tu vzácnou možnost sledovat vás při práci? Aby vás viděli v akci? Jedním z důvodů, proč nás sport tak stimuluje, je dosažený výsledek – skóre.

Sledovat, jak si vedeme, jak na tom jsme, mít před očima dosažené výsledky (skóre), představuje samu podstatu soutěžení. Zaznamenáváme výsledky, měříme výkony, sestavujeme a sledujeme nejrůznější statistiky s cílem určit základy úspěchu a oblasti, v nichž je možné se zlepšit. Každý hráč, kouč nebo divák v libovolném okamžiku ví, jak si jeho tým vede, jak na tom je. Tyto informace představují základ poznání, od nějž se odvíjejí rozhodnutí, jež nám umožňují podávat lepší výkony a být úspěšní. Jinak řečeno, schopnost sledovat, jak si vedeme, nám umožňuje poznat, zda to, co děláme, je efektivní. V podnikání a při práci se nám to ovšem až příliš často nedaří. Bez alespoň nějakých objektivních údajů ale nemůžeme s jistotou vědět, zda to, co děláme, je efektivní. Stejně jako ve sportu i v podnikání a při práci je zjišťování a měření tím, co nás pohání kupředu.

V 60. letech 20. století se industriální psycholog Frederick Herzberg zaměřil na to, co motivuje lidi na pracovišti. Jeho rozsáhlý

výzkum ukázal, že existují dva klíčové zdroje motivace: úspěch a uznání. Jedinou možností, jak poznat, zda jste úspěšní v tom, co děláte, zda máte výsledky, je podle našeho názoru zjišťovat a měřit, jak si vedete. Rozšířenou, avšak mylnou představou je, že takový přístup poškozuje naši sebeúctu. Výzkumy ale ukazují, že opak je pravdou: zjišťování a měření ve skutečnosti vytváří a posiluje sebeúctu a sebedůvěru, protože dokládá pokrok a ukazuje, že jsme něčeho dosáhli a byli jsme úspěšní.

Zjišťování a měření výsledků

Zjišťovat a měřit, jak si vedeme, umožňuje zůstávat v kontaktu s realitou, vidět věci takové, jaké jsou, je zdrojem zpětné vazby o podávaném výkonu, přináší poznatky o vaší efektivnosti. Efektivní zjišťování a měření vytěsňuje z procesů hodnocení emoce a poskytuje pravdivý obrázek o podávaném výkonu. Získaná data „neberou v úvahu" to, jak moc se snažíte nebo jaké jsou vaše úmysly a záměry – zaměřují se totiž čistě na výstupy.

Všichni občas míváme sklon racionalizovat nepříliš zdařilé výsledky. Efektivní zjišťování a měření toho, jak si vedeme, nás nutí postavit se čelem k realitě, a to i tehdy, když to není zrovna příjemné. To může být sice obtížné, ale čím dříve budeme znát pravý stav věcí, tím dříve můžeme změnit své jednání tak, abychom dosahovali výsledků, jež budou více v souladu s tím, co chceme a po čem toužíme. Efektivní zjišťování a měření to umožňuje. Poutá naši pozornost a vede nás k tomu, abychom rychleji a bezprostředněji reagovali, což ve výsledku zvyšuje pravděpodobnost toho, že nakonec budeme úspěšní.

„Věříme v Boha; všechno ostatní musí vyplývat z dat."
– W. Edwards Deming

Zjišťování a měření pohání proces realizace. Ukotvuje realitu. Dokážete si představit generálního ředitele velké korporace, jenž nemá adekvátní data? Vy a já jsme ve stejné situaci. Jsme generálními řediteli našich životů, našeho podnikání, práce a všeho, co děláme – a potřebujeme znát relevantní data. Zjišťování a měření nám poskytuje důležitou zpětnou vazbu, jež nám umožňuje činit inteligentní rozhodnutí.

Efektivní zjišťování a měření pracuje s ukazateli, jež poskytují komplexní zpětnou vazbu, nezbytnou pro informované rozhodování. Tyto ukazatele jsou dvojího typu. Následné ukazatele reprezentují konečné výsledky, o jejichž dosažení usilujeme; předstižné ukazatele postihují činnosti, jež vedou k požadovaným konečným výsledkům. Příkladem ukazatelů prvního typu jsou například příjmy, prodeje, provize, shozené kilogramy, procento tělesného tuku, celková hladina cholesterolu. Příkladem ukazatelů druhého typu jsou například počet telefonických hovorů s potenciálními zákazníky nebo počet doporučení od dřívějších klientů (ukazatele zachycující proces prodeje). Zatímco většina společností a jedinců efektivně zjišťuje a měří ukazatele prvního typu, mnoho z nich vykazuje sklon nebrat v úvahu ukazatele druhého typu. Efektivní systém zjišťování a měření kombinuje vzájemně se doplňující ukazatele obou typů.

Nejdůležitějším ukazatelem druhého typu je míra realizace. Své jednání a kroky máte pod kontrolou více než výsledky, jichž dosahujete. Výsledky jsou produktem toho, co děláte – vašeho jednání, činů a kroků. Míra realizace ukazuje, zda jste udělali ty věci, o nichž jste tvrdili, že jsou pro dosažení vašich cílů nejdůležitější.

Mějte na paměti, že na počátku všeho byla vaše vize – přitažlivá vize budoucnosti, jež jde dál než současnost a přesahuje ji. Poté jste si stanovili cíle, jichž chcete dosáhnout během 12 týdnů a jež jsou s touto vizí v souladu. Pro každý z cílů jste si určili aktivity a vypracovali postupy, jež popisují jednotlivé kroky, jež musíte pro dosažení příslušného cíle uskutečnit. Tím, nad čím máte největší přímou kontrolu, je realizace zvolených postupů. Tím, co vám umožňuje vědět, do jaké míry se vám daří uskutečňovat jednotlivé postupy

a jak daleko jste se při tom dostali, je míra realizace. Protože vaše cíle pro 12 týdnů jste si stanovili ve světle své dlouhodoběji zaměřené vize, míra jejich realizace rovněž zachycuje pokrok na cestě k naplnění této vize.

Umět zjišťovat, jak si vedete, je klíčové, protože vám to umožňuje přesně určit případná selhání a rychle na ně zareagovat. Na rozdíl od výsledků, které se mohou dostavit týdny, měsíce a v některých případech roky poté, kdy jste něco udělali, míra realizace poskytuje mnohem bezprostřednější zpětnou vazbu, což vám umožňuje mnohem rychleji „změnit hru". Míra realizace je důležitá ještě z jednoho důvodu. Pokud se vám nedaří dosáhnout svého cíle, potřebujete vědět, zda je to z důvodu chybného obsahového zaměření plánu nebo jeho chybné realizace, protože napravit tato dvě selhání vyžaduje uplatnit velmi odlišné postupy. Plán je obsahově špatný, když v něm obsažené strategie, postupy a metody nejsou účinné a nevedou k cíli. Pokud se vám nedaří v plánu obsažené, vámi zvolené postupy a metody uvádět do života, problém spočívá v neadekvátní realizaci plánu.

Ve více než v 60 procentech případů se za neúspěchem skrývají selhání při realizace plánu. Lidé ale obvykle předpokládají, že na vině je plán, který si vytvořili, a provedou v něm změny. To je ovšem chyba, protože když stanovený plán nerealizujete, nemůžete vědět, zda je skutečně špatný. Efektivní zjišťování a měření vám pomůže přesně určit příčinu selhání, takže víte, čemu skutečně čelíte, a můžete se s tím vypořádat. Ve většině případů nebývá zapotřebí měnit nebo přizpůsobovat plán před tím, než proces realizace dosáhne obstojné úrovně. Skvělé je, že pokaždé, když něco děláte, získáváte zpětnou vazbu. Pokud vaše aktivity nepřinášejí očekávané výsledky, můžete na základě zpětné vazby, kterou poskytuje trh, provést nezbytné úpravy plánu a přizpůsobit ho získaným poznatkům – nejdříve ze všeho ale musíte plán realizovat. Lidé až příliš často mají nutkání měnit své plány, aniž je začali skutečně realizovat. V podstatě platí, že plány byste měli měnit jenom zřídkakdy ještě před tím, než jste víceméně realizovali v nich obsažené postupy a zjistili, že

nic nepřinášejí. Možná jste vytvořili skvělý plán – jenže to se nikdy nedovíte, pokud ho nebudete realizovat.

Pokud ovšem realizace probíhá výborně a výsledky, o něž usilujete, se přesto nedostavují, nastal čas vrátit se na začátek a upravit plán. Fyzici tvrdí, že každá akce vyvolává reakci. Pokaždé, když něco realizujete, něco produkujete. Možná to není to, co jste očekávali, ale je to *něco*. Toto *něco* je zpětná vazba přicházející z trhu. Bez této zpětné vazby nemůžete efektivně upravit a přizpůsobit váš plán. Pokud nevíte, jaké postupy jste realizovali, jakékoli změny, které učiníte, budou založeny pouze na dohadech.

„Pravda je jedinou bezpečnou půdou, na níž můžeme stát."
– Elizabeth Cady Stanton

Týdenní scorecard

Chcete-li zjišťovat, jak si vedete (zjišťovat míru realizace), to nejlepší, co můžete udělat, je řídit se na cestě k cíli týdenním plánem (vycházejícím z dvanáctitýdenního plánu) a sledovat (v procentech), kolik postupů vedoucích k dosažení tohoto cíle jste již dokončili. Pro tento účel jsme vyvinuli jednoduchou pomůcku – Týdenní scorecard. Jestliže jste si vše, o čem jsme až dosud hovořili, dobře zapamatovali, již víte, že týdenní plán zahrnuje klíčové činnosti, které musíte každý týden dokončit, pokud máte dosáhnout svých celkových cílů. Týdenní scorecard je objektivní mírou toho, jak dobře se vám daří realizovat svůj týdenní plán. Týdenní scorecard měří proces realizace, nikoli výsledky. Skóre, jehož jste dosáhli, představuje v procentech vyjádřené činnosti, jež jste každý týden dokončili.

Nesnažte se být za každou cenu dokonalí – postačí, když budete vynikající. Zjistili jsme, že svých cílů s velkou pravděpodobností dosáhnete, pokud úspěšně dokončíte 85 procent činností zahrnutých do vašeho týdenního plánu. Mějte na paměti, že plán obsahuje vaše nejvýznamnější priority – ty, které přinášejí největší přidanou hodnotu, mají největší dopady a vliv na celkový výsledek. Jinak řečeno, pokud usilujete o excelentnost, postačí vám dokončit 85 procent těch priorit, jež jsou pro vás nejvýznamnější!

A nyní jedno varování: sledovat, jak si vedete, není nic pro slabé povahy. Čas od času se vám nebude zrovna dvakrát dařit a proces realizace bude přinejmenším nevalný. Lidé se v takových okamžicích často vzdají a nedokončí to, co začali, protože postrádají odvahu čelit realitě, jež je důsledkem jejich vlastních činů. Místo toho, aby začali podávat lepší výkon, věnují se jiným záležitostem, které se v danou chvíli zdají být důležité, a nechají se tak odvádět od toho, co je podstatné. Rok za 12 týdnů ovšem nedává možnost odvracet zrak od skutečného stavu věcí a nedbat ho. Nekompromisně vrhá světlo na to, kde se vám daří a kde ne. Všichni se čas od času potýkáme s realizací – s tím, že neděláme, co bychom dělat měli, nebo to děláme nevalně. Rok za 12 týdnů vás nutí vyrovnat se s tím, že realizace z vaší strany vázne, a postavit se k tomu čelem. To nebývá ani snadné, ani příjemné, ale pokud máte podávat ten nejlepší výkon, jakého jste schopni, je to nezbytné. Pro nepříjemné pocity, jež to vyvolává, používáme pojem *produktivní napětí*.

Produktivní napětí je nepříjemný pocit, který zakoušíme, když neděláme věci, o nichž víme, že bychom je dělat měli. Když prožíváme nepříjemné pocity, máme přirozený sklon tuto situaci řešit. Většinou volíme jednu ze dvou možností. První je snadná. Přestaneme sledovat, co děláme, a „vypneme reflektory", jež stavějí naše selhání do centra naší pozornosti. Tento přístup se nejčastěji projevuje jako pasivní rezistence, při níž přestaneme sledovat, jak si v tom kterém týdnu vedeme, a říkáme si, že se k jednotlivým záležitostem vrátíme později – což se ovšem nikdy nestane.

Druhou možností je využít produktivní napětí jako katalyzátor změny. Lidé, kteří vykazují pozoruhodné výsledky, namísto toho,

aby na nepříjemné pocity reagovali tím, že se jich „podmíněně" zbaví, je využijí jako impuls k tomu, aby se pohnuli z místa a šli dál. Jestliže usoudíte, že vzdát se nepřichází v úvahu, nepříjemné pocity vyvolané produktivním napětím vás nakonec přimějí pustit se do naplňování postupů a metod vedoucích k dosažení cíle. To, že realizujete svůj plán, vám pomáhá jít kupředu.

Dokonce i tehdy, když se vaše týdenní skóre bude pohybovat někde mezi 65 a 70 procenty, povedete si dobře – za předpokladu, že budete dál „hrát svoji hru". Nebudete sice dosahovat toho, čeho byste dosáhnout mohli, ale nebudete na tom rozhodně nikterak špatně. Pamatujte si, že nejde o to, dovést vše k dokonalosti, ale spíše o to, neustále se zlepšovat.

Hybnou silou celého procesu, o němž zde hovoříme, je zjišťování a měření. Efektivně zjišťovat, jak si vedete (sledování skóre), je pro dobrou realizaci a dosažení nejlepšího výkonu, jakého jste schopni, zcela zásadní. Dopřejte si čas vytvořit si soubor klíčových měr zahrnujících ukazatele obou typů, o nichž jsme hovořili na začátku této kapitoly, a – což je nejdůležitější – nezapomínejte zjišťovat, jak si vedete, měřit proces realizace. Mějte odvahu zjišťovat a měřit svůj výkon!

Kapitola 7

Záměrné jednání

Všechno, čeho chcete v životě dosáhnout, vyžaduje čas. Jestliže chcete zlepšit své výsledky, musíte se vyrovnat s tím, že celkové množství času, jež máte k dispozici, nemůžete zvětšit – a že plýtvat jím, promarnit a promrhat ho je více než snadné.

Čas nás dokonce i dnes, v éře rychle se objevujících inovací a nevídaného technologického pokroku, omezuje – pokud jde o výsledky, jichž dosahujeme – více než kterýkoli jiný zdroj. Když se našich klientů ptáme, co se jim staví do cesty a brání jim dosahovat více než dosud, nejčastěji od nich slýcháme, že je to nedostatek času – a přesto *čas zůstává zdrojem, jímž ze všech osobních zdrojů plýtváme nejvíce*. Výzkum, který před několika lety realizovala společnost Salary.com ukazuje, že *průměrný* člověk každý pracovní den promrhá téměř dvě hodiny!

Důležitá slova: Ano a Ne

Pokud svůj *čas* nevyužíváte cílevědomě, potom ponecháváte výsledky, jichž dosahujete, náhodě. Zatímco své aktivity máme pod kontrolou, výsledky, jichž dosahujeme, pod kontrolou nemáme. Zdravý

rozum nám přitom říká, že činnosti, jež se rozhodneme každého dne realizovat, v poslední instanci určují náš osud.

Navzdory tomu, že čas má nezměrnou cenu, mnoho lidí ho využívá podle toho, co jim ten který den přinese. Jinak řečeno, uspokojují rozmanité požadavky, jak se daného dne objevují, a věnují jim tolik času, kolik vyžadují, aniž by příliš uvažovali o tom, o jak cennou aktivitu jde ve vztahu k jiným činnostem. To je reaktivní přístup, při němž nad vámi přebírají nadvládu požadavky, které ten který den přináší, což vám brání podávat ten nejlepší výkon, jakého jste schopni.

Pokud chcete využít svůj potenciál, musíte se naučit více dbát o to, čemu věnujete svůj čas. Jasně a zřetelně deklarované úmysly a záměry představují protiváhu silné a přirozené tendenci jednat reaktivně, protože realizovat je vyžaduje zorganizovat si život tak, aby se odvíjel od vašich priorit, a vědomě si volit ty činnosti, jež jsou v souladu s vašimi cíli a vizí.

Když vynakládáte čas v souladu se svými záměry, víte, kdy s něčím souhlasit a kdy nikoli. Nejspíš si uvědomujete, kdy otálíte nebo realizujete činnosti, které nemají valný význam, abyste se nemuseli pustit do aktivit, jež jsou méně příjemné, ale velmi prospěšné. Pokud využíváte čas cílevědomě, méně jím mrháte a více ho věnujete na cenné, hodnotné aktivity. Abyste to mohli dělat, potřebujete být ochotni jednat ukázněně a vtisknout svým dnům a týdnům určitou strukturu a řád. Tím nejlepším, co pro to můžete udělat, je využít svůj dvanáctitýdenní plán a řídit se jím – to vám totiž umožní docílit, abyste to byli vy, kdo si stanoví cíle pro ten který den, a nedovolit, aby o tom, co budete dělat, rozhodovalo to, co jednotlivé dny přinášejí. Záměrné jednání je vaší tajnou zbraní ve válce s průměrností.

„Nestačí být zaneprázdněni – to jsou i mravenci. Otázka zní: Čím jsme zaneprázdněni?"

– Henry David Thoreau

Časové bloky

Benjamin Franklin prohlásil: „Pokud budeme dbát o minuty, roky se už o sebe postarají samy." To je moudrá rada. Uplatnit ji v každodenním životě nebývá snadné, protože každý den se objevují a naší pozornosti se dožadují každodenní *věci* a záležitosti, o nichž jsme nepředpokládali, že nám budou „ukrajovat" cenné minuty z našeho času.

Snaha omezit tato vyrušení se obvykle nesetkává s valným úspěchem a ve skutečnosti to může být obtížnější, než se s nimi prostě vyrovnat. Podle našeho názoru klíčem k úspěšnému využívání času – *záměrnému, cílevědomému* využívání času – není pokoušet se elimininovat tato neplánovaná vyrušení, ale každý týden si vymezit pravidelný čas, který věnujeme strategicky významným úkolům. Pro tento čas používáme pojem *Čas určený na výkon*. Zjistili jsme, že je to ten nejlepší přístup umožňující efektivně alokovat čas, s jakým jsme se až dosud setkali. Tento přístup využívá jednoduchý systém časových bloků, jehož cílem je získat kontrolu nad svým dnem a maximalizovat svoji efektivitu.

Čas určený na výkon má tři primární složky: *strategické bloky, nárazníkové bloky, oddechové bloky*.

Strategické bloky: Strategický blok je tříhodinový blok ničím nepřerušovaného času, který si naplánujeme každý týden. Během této doby nepřijímáme žádné telefonické hovory, faxy, emaily, návštěvy – zkrátka nic. Namísto toho soustředíme veškerou energii na předem naplánované úkoly – strategické a peníze přinášející činnosti.

Strategické bloky koncentrují váš intelekt a tvořivost na výsledky přinášející výrazný posun či pokrok. Množství a kvalita toho, co vyprodukujete, vás nejspíše ohromí. Jeden strategický blok týdně je pro většinu lidí postačující.

Nárazníkové bloky: Smyslem těchto časových bloků je vypořádat se s veškerými neplánovanými aktivitami nevalné hodnoty, jež nám mnoho nepřinášejí – jako je většina emailů a hlasových zpráv – jež se během dne obvykle vyskytnou. Přestože téměř nic není tak neproduktivní a frustrující jako neustálá vyrušení a úsilí nějak s nimi naložit, všichni zažíváme dny, kdy neplánované záležitosti celému dni doslova „kralují".

Některým lidem postačí vyčlenit si jeden půlhodinový nárazníkový blok denně, zatímco jiní mohou potřebovat dva hodinové bloky v různých částech dne. Význam těchto bloků spočívá v tom, že nám umožňují sloučit dohromady činnosti, jež vykazují tendenci být neproduktivní a účinněji je tak zvládnout, což nám dává možnost lépe kontrolovat zbývající části dne.

Oddechové bloky: Jedním z klíčových faktorů přispívajících ke stabilní výkonnosti je neexistence prostojů. Podnikatelé a kvalifikovaní pracovníci sice velmi často pracují o mnoho hodin více a usilovněji než ostatní, jenže takový přístup je obírá o energii a oslabuje jejich nadšení pro to, co dělají. Dosahovat skvělých výsledků ale často nevyžaduje pracovat déle a více, ba právě naopak. Nikoli náhodou lidé často citují známé pořekadlo: „Samá práce a žádná zábava, až z toho člověk zblbne." Pokud si občas nedopřejeme od práce oddech, abychom si odpočinuli a načerpali novou energii a elán, může se ve výsledku stát, že nedokážeme zapojit a využít ty nejlepší, nejvýraznější tvůrčí síly, jimiž disponujeme.

Efektivní oddechový blok trvá přinejmenším tři hodiny, kdy se nevěnujeme práci, ale něčemu jinému. Je to čas, který si neplánujeme ve svém volném čase, ale v rámci pracovního času – je to čas, který využíváme k osvěžení a opětovnému vzpružení mysli, abychom se po návratu k práci pustili do díla s větším soustředěním a energií.

> „Pokud nemáte pod kontrolou svůj čas, nemáte pod kontrolou ani své výsledky."

Čas určený na výkon ovšem nepředstavují pouze tři výše uvedené časové bloky. Čím více dokážete své dny a týdny naplnit rutinou, tím efektivněji budete dělat to, co děláte – tím efektivnější bude proces realizace. Tohoto cíle dosáhnete nejsnadněji tak, že si vytvoříte obraz ideálního týdne.

Koncept ideálního týdne spočívá v tom, že si na papír poznamenáte a naplánujete všechny klíčové úkoly typického týdne a zorganizujete je tak, abyste při jejich realizaci mohli postupovat co nejproduktivněji. Nezapomínejte, že pokud se vám to nepodaří na papíře, nemáte šanci to zvládnout ve skutečném životě. Sestavit strategický týdenní plán proto vyžaduje učinit obtížné volby a přijmout nesnadná rozhodnutí týkající se toho, jak využijete svůj čas.

Při sestavování ideálního týdne vám pomůže, když si – pokud je to možné – rutinní úkoly naplánujete v každém týdnu ve stejný čas a na stejný den. Zamyslete se, kdy se vám daří podávat nejlepší výkony. Jste ranní ptáče nebo vám jdou věci lépe od ruky odpoledne či večer? Naplánujte si ty nejdůležitější činnosti na tu část dne, kdy jste na vrcholu sil. V kapitole 17 vám ukážeme, jak si vytvořit takový vzorový týden.

U mnoha našich klientů se skutečnost, že si stanovili Čas určený na výkon, okamžitě projevila v jimi dosahovaných výsledcích. Sám fakt, že se jim podařilo získat kontrolu nad několika hodinami času každého týdne, má zcela nepřehlédnutelné dopady. Naučte se využívat svůj čas záměrněji a cílevědoměji než dosud. Nejenom, že budete mnohem efektivnější, ale získáte rovněž větší pocit kontroly, budete pociťovat menší stres a větší sebedůvěru.

Více se o problematice časových bloků dozvíte na volně přístupných webových stránkách www.12weekyear.com/community.

Kapitola 8

Jednáme odpovědně

Odpovědnost – to, že uděláme to, co máme udělat – je nejspíše tím nejvíce mylně chápaným pojmem v podnikání, při práci i v životě. Většina lidí si ho spojuje s nevhodným chováním, chabým výkonem a negativními důsledky. Uvedu příklad. Když sportovec udělá něco, co odporuje přijatým a zavedeným normám soutěžení, příslušní funkcionáři to zveřejní a prohlásí, že ho za to poženou k odpovědnosti – rozhodnou o jeho potrestání ve formě pokuty nebo vyřazení ze soutěže. Není divu, že většina lidí nechce mít s odpovědností nic společného.

> „Naším posledním svobodným činem – po němž již žádné další svobodné činy nenásledují – bude popření toho, že jsme svobodné bytosti."
>
> – Peter Koestenbaum

Lidé často – obzvláště pak v podnikatelské sféře – říkají, že druhé *činí* odpovědnými, že jim svěřují odpovědnost, že je poženou k odpovědnosti. Často můžete manažery slyšet říkat věci jako: „Musíme lépe přenášet odpovědnost na druhé. Musíme docílit, aby se chovali odpovědněji." Slyšel jsem dokonce některé lidi, kteří doopravdy

chtěli podávat lepší výkon, říkat: „Jediné, co potřebuji, je mít někoho, kdo mě přitáhne k odpovědnosti." V těchto konstatováních se odráží mylná představa, že odpovědnost je něco, co může a musí být vnášeno či navozováno zvenčí. V takovém případě ale nemluvíme o odpovědnosti, nýbrž o důsledcích (něčeho). Ve skutečnosti nemůžeme někoho druhého přimět být odpovědným, nemůžeme ho pohnat k odpovědnosti. V žertu s oblibou často používám následující přirovnání: můžete držet v náruči něčí dítě či tašku s nákupem, ale nemůžete někoho „držet" u odpovědnosti.

Odpovědnost není důsledek, ale něco, co člověka charakterizuje, co je mu *vlastní*. Je to charakterový rys, životní postoj, ochota a vůle být spojován se svými činy a jejich důsledky, a to bez ohledu na okolnosti. Peter Koestenbaum a Peter Block v knize *Freedom and Accountability at Work: Applying Philosophic Insight to the Real World* o odpovědnosti říkají:

> O odpovědnosti uvažujeme značně povrchně. Myslíme si, že lidé před odpovědností utíkají. Jsme přesvědčeni, že odpovědnost je něco, co musí být navozeno zvenčí. Domníváme se, že odpovědnost musíme požadovat, že musíme lidi pohánět k odpovědnosti – a vytváříme proto této představě odpovídající systémy odměn a trestů. Toto přesvědčení je v naší kultuře natolik dominantní, že je obtížné o něm pochybovat, neřku-li ho zpochybňovat. Jenže je to právě toto přesvědčení, co nám brání dobrat se toho, po čem tak dychtíme a toužíme.

Podstata a přirozená povaha odpovědnosti spočívá v pochopení, že každý člověk si může svobodně volit. Právě tato svoboda volby je základem odpovědnosti.

Odpovědnost vyvěrá z vědomí toho, že vždy máme možnost volby – že v životě ve skutečnosti neexistuje nic, co bychom *museli dělat*. Mám zde na mysli všechno to, co bytostně nesnášíme či přímo nenávidíme, a přesto to děláme – protože si myslíme, že musíme. Jenže nic takového není. Všechno, co v životě děláme, je záležitost naší volby. Dokonce i v prostředí, které na vás klade požadavky či

od vás něco vyžaduje, máte možnost volit si; holým faktem ovšem je, že *to,* zda k něčemu přistupujete jako k věci, kterou jste si *zvolili,* nebo jako k věci, kterou musíte udělat, celou situaci podstatně mění. To, co musíme, je obtížným a nesnadno zvládnutelným břemenem, s nímž se v tom nejlepším případě vyrovnáme na úrovni nejnižších požadovaných standardů. Vědomí, že máte možnost volby, nabízí velmi odlišný scénář. Když si zvolíte, že budete něco dělat, můžete a dokážete využít své zdroje a vynalézavost, vydat ze sebe to nejlepší. Takový přístup je zdrojem mnoha sil, elánu a energie. V poslední instanci jste to vy, kdo rozhoduje o svých činech, výsledcích, důležitosti, významu a hodnotě.

„Odpovědnost není důsledek něčeho, ale něco, co člověka charakterizuje, co je mu vlastní."

Všichni máme sklon dívat se kolem sebe a hledat věci, které by bylo možné změnit. Čekáme, až se hospodářství vymaní z recese, až se situace na trhu s nemovitostmi změní k lepšímu, až společnost, pro niž pracujeme, přijde s novým výrobkem, až začne uplatňovat cenovou politiku, která bude více v souladu se situací na trhu, až zlepší inzerci. Zakoušet pocit, že jsme obětí vnějších okolností, marnit čas a mrhat silami v marné naději a představách o tom, jaký by byl náš život, kdyby svět kolem nás vypadal jinak – to vše v přesvědčení, že právě tyto okolnosti jsou klíčovými faktory pro zlepšení námi dosahovaných výsledků – je snadné. Ve skutečnosti ale nic z toho, o čem jsme výše hovořili, nemáte pod kontrolou. To jediné, co kontrolujete, jsou vaše myšlenky a vaše činy – což ve skutečnosti bohatě postačuje, *jestliže* (a to je zcela podstatné jestliže) jste ochotni je přijmout za své, ztotožnit se s nimi a realizovat je.

Bylo by chybou si myslet, že odpovědnost – tak jak jsme ji zde popsali – je pasivní koncept. Ve skutečnosti je tomu do značné míry naopak. Skutečná, nefalšovaná odpovědnost znamená aktivně čelit

realitě, vyrovnat se s faktem, že si můžeme svobodně volit, stejně jako s důsledky rozhodnutí, která přijímáme. Takto chápaná odpovědnost člověka nesmírně posiluje – pokud je ochoten pravdivě vidět svoji situaci a čelit jí.

To, jak nahlížíte na odpovědnost, jak ji pojímáte a jak dalece ji přijímáte za svou, má vliv na všechno, co děláte – vašimi vztahy počínaje a schopností efektivní realizace konče. Pokud pochopíte, že skutečná, nefalšovaná odpovědnost znamená volit si, své volby realizovat, a to s vědomím všeho, co je s tím spojeno, všechno se změní. Odpor a vzdor je minulostí, cítíme se posíleni, namísto omezení vidíme příležitosti, průměrnost je vystřídána velikostí.

Jediná skutečná odpovědnost, která existuje, je odpovědnost za sebe samé, odpovědnost za to, co a jak děláme. Jediným člověkem, jenž vás může přimět být za cokoli odpovědným, jste vy sami. Pokud chcete být úspěšní, musíte se naučit být k sobě upřímní, přijmout a nést odpovědnost za své myšlení, názory, jednání, činy a výsledky.

Kapitola 9

Zájmy versus závazky

Závazky představují účinný prvek systému Rok za 12 týdnů. Schopnost činit a dodržovat závazky napomáhá k lepším výsledkům, utváří důvěru, je formativním prvkem vysoce výkonných týmů. Přesto mnoho lidí nechce závazky přijímat a vyhýbá se jim — a což je ještě horší, často je, zejména pokud se věci ukáží být obtížnými, porušuje. Pokud chceme vyniknout a dosahovat skvělých výsledků v tom, co děláme, musíme lépe dodržovat sliby, jež činíme.

> „Závazek je čin, nikoli slovo."
>
> – Jean-Paul Sartre

V jednom starém vtipu spolu snídají slepice a prase. Slepice přispěla vejci a to jediné, o co se *zajímá*, je tudíž snídaně. Prase ovšem přispělo šunkou a je proto zcela oddáno jejich společné věci. Tento humorný příběh vykresluje oddanost, věrnost a odevzdání se společné věci v negativních barvách. V realitě mají ze závazků, jež byly dodrženy, prospěch obě strany, a to v podobě lepších vztahů, větší integrity a posílené sebedůvěry. Závazky mají velký vliv a často mohou změnit náš život.

Nepochybuji, že si dokážete vzpomenout na dobu, kdy jste byli pevně rozhodnuti dokončit něco smysluplného a odhodláni udělat

pro to cokoli, co bude nezbytné. Jeden z nejsilnějších závazků, jaký jsem kdy učinil, jsem kdysi dal svému otci. Bylo to v létě po prvním ročníku na univerzitě a ještě dnes si náš tehdejší rozhovor vybavuji, jako kdyby to bylo včera. Pracovali jsme spolu na zahradě a bavili se o mém prvním roce ve škole. Rychle mi začalo být zřejmé, že můj otec a já máme odlišné představy o tom, co je smyslem pobytu na univerzitě.

Problémem, o němž jsme vedli řeč, byly mé známky. Moje jméno sice figurovalo na seznamu děkana, bohužel ale nikoli na tom, kde byli nejlepší studenti, nýbrž se nacházelo mezi těmi, jejichž další setrvání na škole bylo podmíněno výrazným zlepšením studijních výsledků. Otec mi řekl, že mě nehodlá dále podporovat a pomáhat mi platit školné, pokud se mé studijní výsledky nezlepší. Cítil jsem se hrozně a učinil jsem proto závazek: slíbil jsem jemu i sobě, že na podzim, po návratu do školy, budu mít samé jedničky. Aby nezůstalo jenom u toho, otec mi řekl, že mi dá 500 dolarů, pokud se mi to podaří – a naopak, pokud neuspěji, budu mu 500 dolarů dlužit já.

Když jsem na podzim znovu nastoupil do školy, pořádně jsem zabral a dělal jsem všechno možné pro to, abych svůj závazek splnil. Začal jsem docházet na přednášky a cvičení, dělal si poznámky, četl zadané texty a poctivě vypracovával domácí úkoly – nemluvě o tom, že jsem si ve srovnání s prvním ročníkem dokonce začal méně užívat studentského života. Nakonec jsem skutečně dostal ze všech předmětů to nejlepší hodnocení. Oněch 500 dolarů, které mi otec poté dal, je dávno pryč, ale závazek, jenž jsem přijal, jednou provždy změnil můj život. Mé jméno se i nadále objevovalo na seznamu děkana – tentokrát ovšem na tom lepším z nich.

Tento příběh je skvělým příkladem závazku. Závazek je osobní, soukromý slib. Pokud dodržujeme sliby vůči druhým lidem, navozujeme a budujeme tak důvěru a pevné vztahy. Jestliže dodržujeme sliby, které dáváme sami sobě, utváříme tak svůj charakter, (sebe) úctu a dosahujeme úspěchu.

„Dokud nepřijmeme závazek, to jediné, co máme, jsou pouze sliby a naděje. Nemáme ale žádný plán."

– Peter Drucker

Já osobně s oblibou používám následující definici závazku: závazek je *„stav, kdy jsme emocionálně a intelektuálně vázáni učinit určité kroky, jednat určitým způsobem tak, aby to vedlo k dosažení cíle..."* (*American Heritage Dictionary*, Fourth Edition). Závazek je při tomto pohledu vědomá volba jednat s cílem dosáhnout kýženého výsledku.

Všichni intuitivně víme, že schopnost dodržovat závazky je pro efektivní realizaci a vysokou výkonnost podstatná, vpravdě zásadní, ale mnohým z nás se to přesto příliš nedaří. Zdá se, že dokážeme – když věci začnou být obtížnými – nalézat důvody, proč nemůžeme dodržet sliby, jež jsme dali, a nečiní nám problém zaměřit pozornost jiným směrem. Naše zájmy často slábnou a začnou se vytrácet, a občas zcela vyvanou, když narazíme na obtíže. Je důležité chápat a uvědomovat si, že zájem a závazek nejsou totéž. Když máme na něčem zájem a chceme to udělat, ve skutečnosti to uděláme pouze tehdy, když nám to okolnosti dovolí. Jestliže ale pociťujeme závazek něco udělat, žádné výmluvy nepřipustíme, protože nejsou dost silné na to, abychom se spokojili s čímkoli jiným než s požadovaným výsledkem.

Když se k něčemu zavážeme, děláme věci, jaké bychom normálně nedělali. Slova jako jestliže, pokud, kdyby a s nimi spojené otázky zmizí z našeho slovníku a života, protože jediná otázka, kterou si klademe, je *jak*. Závazek je účinný a mocný nástroj, přesto pro každého z nás bývá někdy obtížné ho učinit.

Na následujících řádcích naleznete čtyři klíčové faktory úspěšného plnění závazků:

1. **Silná, neochvějná touha:** Abyste se k něčemu mohli plně a s pevným odhodláním zavázat, potřebujete k tomu mít jasný

a pro vás osobně přesvědčivý, pádný a závažný důvod. Bez něj se budete se splněním závazku potýkat a zápolit, pokud se při jeho naplnění vyskytnou obtíže. Pokud ale takový důvod máte, zdánlivě nepřekonatelné překážky se stanou výzvou hodnou překonání. Vytoužené konečné výsledky musí být natolik smysluplné, aby vás provedly přes všechna úskalí a obtíže, na něž cestou k jejich dosažení budete narážet.

2. **Stanovení klíčových aktivit:** Když pociťujete intenzivní touhu něčeho dosáhnout, dalším nezbytným krokem na cestě k cíli je určit klíčové aktivity, jež k výsledkům, o něž usilujete, povedou. V dnešním světě se z mnoha lidí stávají spíše diváci než účastníci. Právě proto nesmíme pouštět ze zřetele fakt, že záleží na tom, co *děláme* my sami.

   K cíli, o jehož dosažení usilujeme, obvykle vede nebo k jeho realizaci přispívá a napomáhá mnoho rozmanitých aktivit. Obvykle ale existuje několik klíčových aktivit, jež se podílejí na dosažení většiny kýžených výsledků; v některých případech ovšem k výsledku, o který usilujeme a po jehož dosažení prahneme, vedou jenom jedna nebo dvě aktivity, jež drží vše ostatní pohromadě. Určit, které to jsou, zaměřit a soustředit se na ně je pro úspěch našeho snažení zcela zásadní a klíčové.

3. **Určení nákladů:** Splnit závazky vyžaduje přinést obětí. Každé úsilí přináší určité přínosy a má své náklady. Každé snažení něco dává a něco vyžaduje. Až příliš často se k něčemu zavazujeme, aniž jsme vzali v úvahu s tím spojené náklady, aniž jsme uvážili obtíže, jež nám to přinese a které budeme muset překonat, pokud budeme chtít vytouženého cíle dosáhnout. K nákladům se řadí takové věci, jako jsou čas, peníze, riziko, nejistota, nepohodlí a tak dále. Pokud tyto náklady identifikujete ještě před tím, než se k něčemu zavážete, můžete si vědomě zvolit, zda chcete nezbytnou cenu zaplatit. Vědomí toho, že jste tyto náklady předem předpokládali a usoudili jste, že dosažení stanoveného cíle vám

za ně stojí, vám bude mimořádně užitečné, až dojde na „lámání chleba".

4. **Jednání v souladu se závazky, nikoli na základě pocitů:** Občas přijdou chvíle, kdy budete mít pocit, že se vám nechce dělat to, co je pro dosažení cíle klíčové. Všichni to známe. Vyskočit v zimě v pět hodin ráno z postele a jít si zaběhat může být znepokojující představa, obzvláště když ležíte v příjemně vyhřáté posteli. Právě v takovýchto situacích se musíte naučit jednat v souladu se svými závazky, nikoli na základě pocitů. Pokud se tomu nenaučíte, nikdy nezískáte pro úspěch nezbytný „hybný moment" a budete neustále, stále dokola, znovu a znovu začínat nebo, jak tomu často bývá, své snažení prostě vzdáte. Naučit se dělat věci, které potřebujete či musíte dělat, a to bez ohledu na to, jaké pocity to ve vás vyvolává, je klíčem k úspěchu.

Závazky, které přijímáme, se často stávají ještě náročnější a obtížnější tím, pro jaký časový rámec si je vymezíme. Přijmout a dodržet celoživotní závazek není rozhodně nikterak snadné; obtížné může být dodržet třeba i slib daný jen na jeden rok. Náš přístup – Rok za 12 týdnů – nevyžaduje přijímat ani celoroční, neřku-li celoživotní závazky. Spíše než co jiného vyžaduje závazky na dobu 12 týdnů; stanovit si a dodržet závazek na 12 týdnů přitom bývá mnohem snadnější a schůdnější než udělat totéž v horizontu 12 měsíců. Po uplynutí 12 týdnů prostě a jednoduše posoudíte a přehodnotíte své závazky – a začnete znovu od začátku.

Naše závazky v poslední instanci utvářejí a formují náš život. Přispívají ke vzniku solidních, spolehlivých manželství, vytvářejí přetrvávající vztahy, pohánějí nás na cestě k výsledkům, pomáhají utvářet náš charakter. Řekneme-li, že hodláme něco udělat, a víme, že se na sebe můžeme spolehnout, že se nebudeme muset vymlouvat, vytáčet a spoléhat na to, že se „něco stane", je neuvěřitelně posilující a umožňuje nám dělat a dokázat opravdu mnoho.

Kapitola 10

Okamžiky velikosti

Mnoho lidí tvrdí, že svět se v důsledku moderních technologií „zmenšuje". Osobně si myslím, že se rovněž zrychluje. Život se zdá být rušnější a nabírá na obrátkách.

Nechápejte mě špatně. Technologie jsou skvělé. Můj telefon dnes dokáže mnohem více a je neskonale užitečnější než můj první laptop, který jsem si pořídil v roce 1988 za přibližně šest tisíc dolarů. Odvrácenou stranou mince je skutečnost, že během dne máme jenom málo prostojů. Dříve jste cestou do práce a zpět mohli na chvíli „zapnout" či „vypnout" – a mnoho lidí to dělalo – ale nyní většina lidí řídí a současně telefonuje. Z našeho života se vytrácí chvíle „nicnedělání", zatímco potřeba mentálně odpočívat zůstává nedotčena.

V našem uspěchaném světě se ze schopnosti dělat více věcí najednou stala vysoce ceněná přednost. Jsme přesvědčeni, že musíme – pokud chceme každý den plně využít – mít celý den pečlivě rozplánovaný, zaplněný závazky a úkoly, být věčně v pohybu a nedopřát si ani sebemenší chvíli na oddech. Obáváme se, že bychom jinak mohli propásnout něco užitečného, prospěšného či potěšujícího, a spěcháme proto z jednoho jednání na další, z jedné události na jinou, přičemž v mezičase se snažíme vyřídit alespoň jeden nebo dva telefonní hovory. Když jsem na poradě, neustále si ověřuji, zda nemám novou zprávu nebo email, protože nechci, aby mi cokoli

uniklo. Textové zprávy mi navíc umožňují zabývat se dvěma nebo třemi věcmi najednou. Lidí, kteří by bez obalu přiznali, že takto jednají, není mnoho, ale stačí se podívat kolem sebe – přesně tak se většina lidí chová.

Ve snaze nic neprošvihnout nevědomky přicházíme o všechno. Upíráme a rozdělujeme pozornost na různé věci, vedeme najednou několik rozmluv – a ve výsledku dáváme do každé z těchto činností jenom velmi málo ze sebe sama. Snaha dělat co nejvíce věcí vede k tomu, že zakoušíme pocity stresu, vyhoření, vyčerpání, rozladění a odtrženosti. Tento přístup fakticky zaručuje, že dříve nebo později skončíme v moři průměrnosti, protože ničemu nevěnujeme plnou pozornost, včetně těch projektů, rozhovorů a lidí, jež jsou skutečně významné.

Většina lidí žije tak rychle, že nestačí skutečně žít. Jsou současně na dvou místech – na jednom fyzicky, na druhém mentálně. Jenže nejefektivnější jsme tehdy, když se v danou chvíli nacházíme mentálně i fyzicky na jednom místě – když plně prožíváme daný okamžik. Sportovci v této souvislosti hovoří o tom, že v takovém okamžiku „vše běží zpomaleně, bez překážek – mohou dokázat cokoli". Když se plně soustředíme na daný okamžik, uvažujeme jasně, naše mysl se zaměří na to, co děláme, snadno se rozhodujeme (protože rozhodnutí se vynořují jakoby sama od sebe) a úkoly zvládáme snadno a téměř bez námahy; když žijeme tady a teď, když žijeme přítomností, náš život plyne s lehkostí, klidem a pohodou, jaké jindy nepoznáme, je mnohem příjemnější a radostnější.

> „Na budoucnosti je nejlepší to, že přichází den po dni, krok za krokem."
>
> – Abraham Lincoln

Minulost nemůžete změnit, stejně jako se nemůžete přenést do budoucnosti a jednat v ní. Přítomnost – skutečné, nefalšované, nikdy

nekončící tady a teď – je tím jediným, co máte k dispozici. Každý přítomný okamžik může mít vliv na to, co se vám přihodí až do konce vašeho života. Budoucnost vytváříme nyní, naplnění našich snů a tužeb dosahujeme tím, co děláme právě teď.

Moje žena Judy i já jsme vyhráli boj s rakovinou. Ti z vás, kteří jste měli co do činění s tímto onemocněním, ať už osobně nebo v rodině, víte z první ruky, jak rychle si začnete vážit přítomnosti a každého okamžiku svého života. Život se odehrává v přítomnosti, žijeme ho tady a teď – a velikosti dosahujeme v poslední instanci tím, co uděláme a jak se zachováme v každém okamžiku svého života.

Fungujeme tady a teď

Společně s mnoha lidmi po celém světě i já se každých několik let těším na sledování úžasných sportovních výkonů, jež sportovci podávají na olympijských hrách. Před několika roky se mi při sledování her začala hlavou honit myšlenka: Kdy můžeme říci, že šampión dosáhl velikosti? Odpověď se zdá být zřejmou a vytane člověku vzápětí na mysli – když podává výkony na vysoké úrovni, například získá zlatou medaili. Jenže když jsem o všem uvažoval déle a důkladněji, dospěl jsem k závěru, že velikosti nedosahuje tehdy, když se mu podaří dosáhnout skvělého výsledku, ale dávno před tím, když se rozhodne dělat věci, o nichž ví, že je dělat musí.

Vezměme si za příklad sportovce účastnícího se olympijských her. Velikosti nedosáhne v okamžiku, kdy překoná světový rekord a získá medaili. V danou chvíli se sice ocitne v centru pozornosti a okolní svět ho vezme na vědomí, ale to, co se mu podařilo, je ve skutečnosti jenom důkazem jeho velikosti, jíž dosáhl měsíce, možná roky před tím, když se rozhodl přidat ke své denní tréninkové dávce ještě jednu míli běhu navíc, uplavat ještě několik bazénů nebo provést jenom jeden jediný další skok.

Tvrdím, že Michael Phelps nedosáhl velikosti, když získal osmnáct zlatých medailí nebo když vyhrál tu první. Projevil velikost ve chvíli, kdy se rozhodl dělat věci, jež by mu umožnily vítězit – když se rozhodl napřít své úsilí do nezbytného tréninku, trávit hodiny v tělocvičně a bazénu, stravovat se v souladu s tím, co potřebuje jeho tělo, a nedopřávat si namísto toho to, na co měl chuť a po čem toužil, když takto utužoval své mentální předsevzetí. Zlaté medaile, které získal, byly pouze důkazem jeho velikosti. Michael Phelps projevil velikost dávno před tím, než vyhrál vůbec tu první ze svých mnoha medailí.

Dosažené výsledky nejsou úspěchem v tom smyslu, že jsou projevem docílení velikosti, ale jsou pouze jejím potvrzením. Velikost totiž projevujeme dávno před tím, než na ni začnou ukazovat naše výsledky. Velikosti dosahujeme v okamžiku, kdy se rozhodneme dělat věci, jež k ní vedou a bez nichž bychom jí nedosáhli.

„Nedopusťme, aby ten, před nímž leží slibná budoucnost, z níž by se mohl těšit, promarnil cokoli z přítomnosti."

– Roger Ward Babson

Hranice mezi velikostí a průměrností je, viděno v horizontu dnů a týdnů, vcelku nepatrná, ale z hlediska budoucích výsledků představuje nesmírný rozdíl. V případě prodejce tento rozdíl mezi velikostí a průměrností představují dvě či tři obchodní schůzky týdně navíc, pět nebo deset telefonních hovorů navíc každý den, což představuje tři hodiny ze čtyřiceti pěti hodin týdenní pracovní doby, které věnuje své práci. Pro manažera nebo lídra to může znamenat rozpoznat a ocenit dobrou práci jednoho člověka navíc každý den, delegovat jeden úkol namísto toho, aby se jím zabýval sám, věnovat se tři hodiny týdně strategickým prioritám, slovně ocenit a povzbudit někoho, komu se nedaří. V horizontu dnů a týdnů se tyto rozdíly jeví nepříliš významnými, ale z dlouhodobého hlediska jsou podstatné.

Každý člověk bez výjimky má od boha pocházející schopnost dosáhnout velikosti. Tím, co z průměrného jedince činí přeborníka, je kázeň umožňující mu dělat něco navíc – obzvláště pak tehdy, když se mu nechce.

Dobré a potěšující na tom všem je skutečnost, že bez ohledu na to, jak jste si vedli v minulosti či jaké výkony podáváte v současnosti, můžete dosáhnout velikosti – stačí začít teď hned a rozhodnout se dělat věci, o nichž víte, že je dělat musíte. Ano, nic komplikovanějšího se za tím neukrývá – tak „prosté a jednoduché" to je. V poslední instanci jde o to, zda dokážete projevit velikost tady a teď – nebo nedokážete.

V první kapitole jsem hovořil o tom, že obvykle máme k dispozici dva životy: jeden, který skutečně žijeme, a druhý, který bychom žít mohli, protože máme odpovídající potenciál. Nespokojte se s ničím jiným než s tím druhým. Dejte si závazek, že nemine den, abyste neprojevili velikost – a sledujte, co se stane během pouhých 12 krátkých týdnů.

Kapitola 11

Záměrná nerovnováha

Rok za 12 týdnů představuje účinný přístup k tomu, co děláte, který vám od základu změní život. Přestože příklady, které naleznete v této knize, stavějí na aplikaci tohoto přístupu ve sféře podnikání, stejně dobře ho můžete využít ve všech oblastech svého života.

Většina z nás zápolí s různými problémy. Jedním z nich je to, jak uvést do souladu čas, elán a energii, které věnujeme práci a rodině, činnostem pro lidi ze svého okolí a vlastnímu odpočinku, osobním záležitostem, zájmům či koníčkům a povinnostem. Pokud do některé z oblastí našeho života investujete příliš mnoho času a úsilí, může to vést k vyhoření a k tomu, že nedosáhnete toho, o co usilujete. Můžete začít zakoušet pocit, že jedna oblast vašeho života z vás vysává energii, připravuje vás o pocit radosti a potěšení, podkopává a rozvrací smysl vašeho života. Není divu, že se tak mnoho lidí pokouší znovu nalézt a nastolit rovnováhu mezi různými oblastmi života.

„Nalézt rovnováhu mezi osobním a pracovním životem je bezesporu jedním z nejvýznamnějších snažení moderního člověka."

– Stephen Covey

Pojem *vyvážený život* není, pokud bychom ho brali doslova, příliš adekvátní. Myslet si, že cílem našeho usilování o vyvážený život je věnovat stejné množství času, elánu a energie různým oblastem našeho života je sice přirozené, ale ve skutečnosti to není ani praktické, ani to nemusí nezbytně vést k životu, po jakém toužíme. Pokoušet se věnovat stejné množství času každé oblasti našeho života nebývá ve výsledku příliš produktivní a často to přináší rozčarování a zklamání. Vést vyvážený život neznamená investovat do každé oblasti našeho života stejné množství času. Znamená to spíše než co jiného usilovat o *záměrnou nerovnováhu*.

Vyvážený život vedete tehdy, když svůj čas, energii a úsilí vynakládáte cílevědomě a smysluplně – když jednáte s vědomím toho, na co, jak a kde tyto zdroje využíváte. V různých obdobích života se zaměříte a soustředíte na různé oblasti života, dáte přednost jedné před druhou, což je zcela v pořádku, pokud to děláte záměrně. V životě procházíme různými obdobími, z nichž každé přináší ty či ony problémy a výzvy, radosti a strasti.

„Nic takového jako rovnováha mezi osobním a pracovním životem neexistuje. Existují volby a rozhodnutí, jež činíme a přijímáme – a jejich důsledky."

– Jack Welch

Rok za 12 týdnů je přístup, jenž vám pomáhá žít život prostoupený a naplněný záměrnou nerovnováhou. Mnoho našich klientů tento přístup využívá k tomu, aby se zaměřili na několik klíčových oblastí v jejich životě a získali tak to, co chtějí. Zamyslete se, co všechno by se mohlo změnit, kdybyste se každých 12 týdnů zaměřili na několik klíčových oblastí svého života a významně, nepřehlédnutelně v nich pokročili kupředu.

Vezměme si třeba problém zdraví a celkové kondice. Co by se mohlo změnit, kdybyste si na příštích 12 týdnů dali závazek, že

uděláte něco pro jejich zlepšení? Jednou z možností, jak v této věci něco udělat, je stanovit si cíl, jehož chcete za 12 týdnů dosáhnout, a sestavit tomu odpovídající plán na 12 týdnů. Pokud byste se rozhodli pro dosažení svého cíle využít tento scénář, zvolíte si nevelký počet postupů a metod, jež budete v příštích 12 týdnech – denně nebo v horizontu týdne – v rámci úsilí o jeho dosažení realizovat. Váš plán by tak mohl obsahovat například následující položky:

- Třikrát týdně provádět dvacetiminutové cvičení na posílení srdce.
- Třikrát týdně cvičit s činkami.
- Každý den vypít alespoň šest sklenic vody.
- Omezit kalorický příjem na 1200 kalorií denně.

Druhou možností je stanovit si, stejně jako v předešlém případě, ten či onen cíl, jehož chcete za 12 týdnů dosáhnout, ale namísto toho, abyste si sestavili plán obsahující jednotlivé postupy vedoucí k jeho dosažení, si určíte klíčovou (nebo nejdůležitější) aktivitu pro jeho dosažení a zavážete se ji během následujících 12 týdnů dovršit. Za určitých podmínek se jako nejlepší ukazuje první z těchto scénářů, za jiných je naopak nejproduktivnějším druhý z nich.

A co třeba vztahy s vám nejbližšími lidmi – životním partnerem či partnerkou, rodinou, nejbližšími přáteli? Rok za 12 týdnů vám umožní je zlepšit. Umožní vám prohloubit láskyplný vztah s partnerem, navodit důvěrnější vztahy s vám blízkými lidmi. Co a jak by se na těchto vztazích mohlo změnit, kdybyste si dali závazek během následujících 12 týdnů dosáhnout v této oblasti skutečného pokroku? Ve skutečnosti je to jednoduché. Stačí si například slíbit, že si jednou za týden najdete na sebe večer chvilku čas, sejdete se jako rodina – a dodržet to. Je skutečně neuvěřitelné, čeho můžete za pouhých 12 týdnů dosáhnout, když se zavážete k určité konkrétní aktivitě.

Zamyslete se nad dalšími oblastmi svého života – duchovní, finanční, emocionální, intelektuální – a nad vaším společenským životem. Možná nastal čas vymanit se z dluhů a zbavit se jich nebo

dokončit studium, které jste dočasně přerušili nebo odložili na později. Možná jste uvažovali o tom, že byste mohli napsat knihu, založit nadaci, naučit se cizí jazyk. Cíle, jako jsou tyto, možná nedokážete zvládnout za 12 týdnů, ale bezpochyby v jejich plnění můžete výrazně pokročit. Když si dosažení větších cílů rozdělíte do segmentů trvajících 12 týdnů, umožní vám to nejenom neustále dosahovat pokroku, ale můžete se rovněž průběžně radovat z dosažení jednotlivých milníků na cestě k jejich celkovému naplnění. Když skutečně postupujete vpřed, pociťujete větší uspokojení, vnitřní naplnění a neztrácíte motivaci dovést příslušný projekt úspěšně do konce.

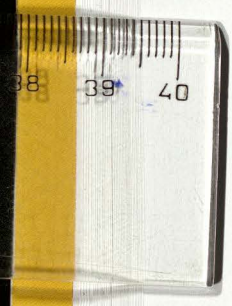
Když se chcete rozhodnout, na kterou oblast svého života byste se měli zaměřit, na co byste měli napřít svoji pozornost a soustředit úsilí, vyjděte ze své vize. Poté zhodnoťte, jak jste na tom v sedmi oblastech života, důležitých z hlediska vyváženého života (duchovní, partner/partnerka, rodina, komunita, fyzický stav, osobní život, podnikání a práce). Já osobně při tom s oblibou používám stupnici od jedné do deseti, na níž hodnotím míru své spokojenosti s těmito sedmi oblastmi. Desítka představuje nejvyšší možnou míru spokojenosti – jinak řečeno, desítka znamená, že danou oblast považuji ze svého pohledu za „skvělou". Naopak jednička znamená, že danou oblast hodnotím jako „příšernou". Všimněte si, že při hodnocení používám vlastní definici úspěchu a spokojenosti. Pokud například nemáte životního partnera a tento stav vám vyhovuje a jste s ním spokojeni, můžete této klíčové vztahové kategorii přiřadit hodnotu deset.

Každá z oblastí, o nichž zde hovořím, je buďto zdrojem elánu a energie, nebo je spotřebovává a vysává. Jestliže je váš pracovní život plný stresu prostoupen nejistotou a neuspokojuje vás, bude se to zcela přirozeně promítat do vašeho osobního života. Pokud je vám vaše kariéra zdrojem dobrého příjmu a to, co děláte, vás těší a uspokojuje, nabíjí vás to energií, pohání vás to kupředu a pozitivně se to projevuje i v dalších oblastech vašeho života.

Rok za 12 týdnů může znásobit váš příjem a materiální bohatství dvoj-, troj-, nebo dokonce i čtyřnásobně. A nejen to. Obdobných,

řádově srovnatelných výsledků vám umožňuje dosahovat v libovolné oblasti, kterou si vyberete. Aplikujte tento přístup ve všech oblastech vašeho života a připravte se na to, že se začnou dít ohromující věci!

Seberte odvahu a jděte do toho!



Část II

Rok za 12 týdnů aneb Jak postupovat a nic nevynechat

V této části, jež je výsledkem více než deseti let poznávání a osvojování si všeho, co umožňuje důsledně aplikovat elementární klíčové zásady realizace, se podíváme podrobněji na to, o čem jsme až dosud hovořili více či méně obecně. Naleznete zde praxí prověřené nástroje, schémata, šablony, předlohy, tipy a rady, jež vám pomohou účinně aplikovat Rok za 12 týdnů a dosahovat svých cílů.

„Ode dneška za rok si budete přát, abyste byli bývali začali již dnes!"

38
39
40

Kapitola 12

Systém realizace

Rok za 12 týdnů představuje realizační systém (způsob práce), jenž klade důraz na jasnou představu a soustředění na to, na čem nejvíce záleží, na navození pocitu naléhavosti a potřeby udělat to či ono právě teď – a pomáhá vám tak fungovat každý den, jak nejlépe můžete. Pokud ho začnete využívat, každý den dokončíte více důležitých věcí, zvládnete více významných záležitostí, než tomu bylo dosud. Několik dní nebo týdnů samo o sobě sice nepředstavuje nic světoborného, ale dohromady – tak jak jde den za dnem, týden za týdnem – působí jako páka, díky níž se za pouhých 12 týdnů můžete nacházet někde úplně jinde než nyní, být ve zcela odlišné situaci, a to jak v osobním, tak profesním životě.

Když jste četli první část této knihy, možná jste si všimli, že jsme v ní kromě toho, proč má podle našeho názoru smysl „vtěsnat" rok do 12 týdnů a jak ho v souladu s tím restrukturalizovat, rovněž hovořili o mnoha podstatných věcech, jež jsou z tohoto hlediska důležité. Domníváme se, že existuje celkem osm vzájemně provázaných faktorů, jež jsou pro podávání vysokých výkonů v libovolném lidském snažení významné. Jsou to:

- Vize
- Plánování
- Kontrola procesu

- Zjišťování a měření
- Nakládání s časem
- Odpovědnost
- Závazky
- Okamžiky velikosti

V této části knihy jsme tyto jednotlivé faktory – tři principy a pět oblastí jednání – uspořádali tak, aby tvořily jeden celek. Zjistili jsme, že takové uspořádání vám pomůže lépe pochopit, jak tyto jednotlivé faktory fungují jako holistický systém, a usnadní vám důsledně a konzistentně je aplikovat.

Skutečnost, že pro většinu lidí tyto principy a oblasti jednání nejsou ničím novým, představuje při jejich aplikaci nemalý problém – protože něco vědět a dělat jsou ve skutečnosti dvě velmi odlišné věci. Tak, jak si budete postupně osvojovat schopnost využívat tyto principy a oblasti jednání stále efektivněji, a to jak v pracovním, tak osobním životě, nebudete přestávat žasnout nad tím, co všechno a jak rychle dokážete dokončit.

Tři principy

Rok za 12 týdnů staví na třech principech, jež v poslední instanci rozhodují o tom, jak efektivní a úspěšný člověk bude. Těmito principy jsou:

1. Odpovědnost
2. Závazky
3. Okamžiky velikosti

Podívejme se na každý z nich podrobněji.

Odpovědnost: Odpovědnost – být odpovědný – znamená *dbát o něco*, projevovat starostlivost o něco, vzít si něco za své, ztotožnit se s něčím, a to s vědomím všech důsledků. Odpovědnost je

vlastnost, charakterový rys, životní postoj, ochota hlásit se k něčemu a starat se o to, a to bez ohledu na okolnosti. V samé podstatě odpovědnosti se nachází poznání, že každý z nás si může svobodně volit. Právě tato svoboda volby je základem odpovědnosti. V poslední instanci jde o to, neustále se ptát sami sebe: „Co dalšího mohu udělat, abych dosáhl kýžených výsledků?"

Závazky: Závazek je osobní, soukromý slib, který dáváme sami sobě. Pokud dodržujeme sliby, které jsme dali druhým lidem, pomáhá nám to navodit s nimi pevné vztahy. Pokud dodržujeme sliby, které jsme dali sami sobě, utváří to náš charakter a sebeúctu – a pomáhá nám to uspět v tom, co děláme.

Závazek a odpovědnost jdou spolu ruku v ruce. Závazek je v jistém smyslu projekce odpovědnosti do budoucnosti. Je to přihlášení se k budoucímu jednání nebo výsledkům, je to projev péče a starostlivosti o ně. Pokud rozvinete svůj potenciál a posílíte způsobilost přijímat a dodržovat závazky, nepřehlédnutelně se to projeví na výsledcích, jichž dosahujete, a to jak v pracovním, tak osobním životě. Rok za 12 týdnů vám pomáhá utvářet a posilovat způsobilost dotáhnout do konce klíčové, pro úspěch rozhodující závazky a dosáhnout zásadního pokroku, pokud jde o výsledky ve všech oblastech života.

Okamžiky velikosti: Jak jsem uvedl v kapitole 10, velikosti nedosahujeme tehdy, když se nám podaří dosáhnout něčeho významného, ale dávno před tím – ve chvíli, kdy se rozhodneme dělat vše, bez čeho bychom významných výsledků nikdy nedosáhli. Výsledky nejsou *známkou* dosažení velikosti, ale jejím potvrzením. Velikost se dostavuje dávno před tím, než se projeví ve výsledcích. Velikost se rodí v okamžiku, kdy si zvolíme dělat věci, bez nichž bychom jí nedosáhli, stejně jako v každém dalším okamžiku, kdy pokračujeme v tom, co jsme začali dělat.

Tyto tři principy – odpovědnost, závazky, okamžiky velikosti – tvoří základ osobního a profesního úspěchu.

Pět oblastí jednání

Rok za 12 týdnů je systém, jenž se vypořádává jak s vaším způsobem myšlení, tak s vaším jednáním. Pokud jde o vaše jednání, koncentruje se na formování vašich schopností a způsobilosti v těch oblastech, které jsou nezbytné pro to, abyste dokázali efektivně dělat to, co potřebujete realizovat. Zjistili jsme, že lidé, kteří podávají vrcholné výkony – ať už ve sféře sportu nebo podnikání a práce – jsou skvělí nikoli proto, že by měli po ruce lepší nápady a myšlenky než ostatní lidé, ale protože jsou lepší v těch oblastech jednání, jež jsou nezbytným předpokladem *realizace*. Těmito oblastmi jsou:

1. Vize
2. Plánování
3. Kontrola procesu
4. Zjišťování a měření
5. Nakládání s časem

Rok za 12 týdnů vám pomůže uplatňovat tyto oblasti jednání v praxi tak, aby to znásobilo výsledky aplikace znalostí, schopností a dovedností, jimiž disponujete, a průběžně vás vedlo k důslednému a konzistentnímu jednání.

Vize: Přesvědčivá, přitažlivá vize poskytuje jasný obraz budoucnosti. Podstatné je, aby vize týkající se vašeho podnikání či práce byla v souladu s vaší osobní vizí a umožňovala ji uskutečnit. Toto sladění je zdrojem účinného emocionálního napojení na tuto vizi, jež vám napomáhá udržet si odhodlání, plnit přijaté závazky a průběžně, vytrvale a nepřetržitě jednat.

Plánování: Efektivní plán jasně ukazuje, které iniciativy a kroky potřebné pro dosažení vaší vize jsou nejdůležitější a zaměřuje na ně vaši pozornost. Dobrý plán je sestaven tak, aby usnadňoval jeho efektivní uvádění do života.

Kontrola procesu: Sledovat, jak se vám daří postupovat vpřed, vám umožní soubor nástrojů a událostí, jež slaďují vaše každodenní činnosti a aktivity s klíčovými, rozhodujícími kroky obsaženými ve vašem plánu. Tyto nástroje a události zajistí, že budete věnovat více času na ty činnosti, jež mají strategický význam a přinášejí peníze.

Zjišťování a měření: Zjišťování a měření je hybnou silou celého procesu. Je to kotva, ponořená do přediva reality. Efektivní zjišťování a měření pracuje s předstižnými i následnými ukazateli a kombinuje je, což ve výsledku poskytuje komplexní zpětnou vazbu, nezbytnou pro informované rozhodování.

Nakládání s časem: Všechno, co děláme, se odehrává v toku času. Pokud nemáte pod kontrolou, jak a na co svůj čas vynakládáte, potom nemůžete mít pod kontrolu ani výsledky, jichž dosahujete. Investovat svůj čas s rozmyslem, jasným záměrem a představou o tom, do čeho ho vkládáte a proč, je tudíž naprosto nezbytné.

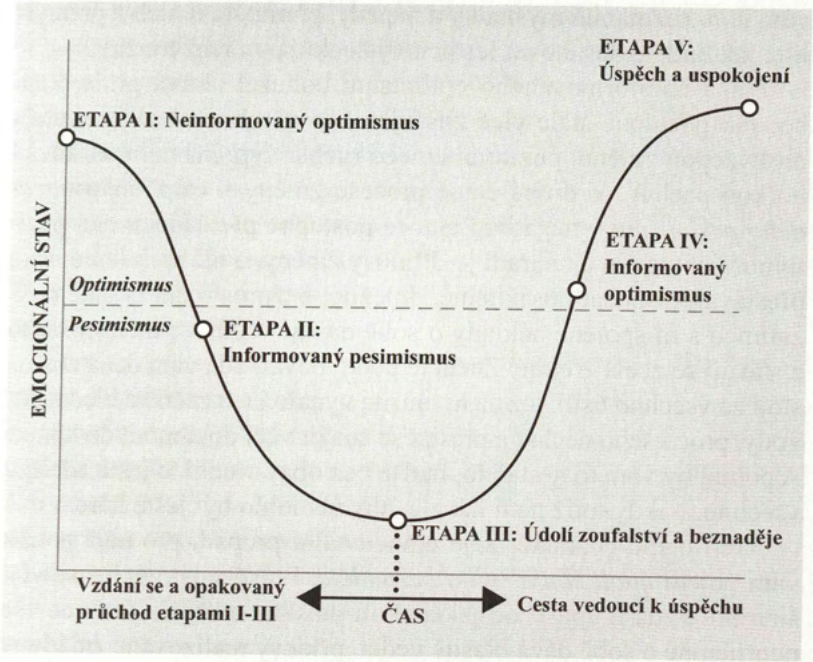
Důležité je si uvědomovat, že těchto pět oblastí činností je vzájemně propojeno a existují mezi nimi vzájemné vazby. Pokud nemáte jasnou, přesvědčivou a přitažlivou vizi, ostatní oblasti činností ztrácejí na významu, protože nežijete zamýšlený, plánovaný život, ale žijete nahodile, bez jasné koncepce. Jestliže máte vizi, ale žádný plán jejího naplnění, potom je vaše vize nesplnitelným snem. Pokud máte vizi a jasný, na její dosažení zaměřený plán, ale nemáte pod kontrolou proces jeho realizace, zažijete nejedno rozčarování, protože v některé dny se vám ho bude dařit realizovat a postupovat vpřed, zatímco v jiných tomu tak nebude. Jestliže v těchto oblastech činností je vše v pořádku, ale nemáte odvahu zjišťovat a měřit, jak na tom jste, nemáte šanci zjistit, co funguje a co ne. Nemůžete to, co děláte, během (vymezeného) času přizpůsobit tak, abyste rychleji dosáhli úspěchu. A nakonec, pokud všechno, o čem jsem zde hovořil, máte a děláte, ale nedokážete s jasným záměrem něco akceptovat a něco odmítnout, potom nejste pány svého dne, ale právě naopak.

Emocionální cyklus změny

Aplikovat Rok za 12 týdnů vyžaduje provádět změny; to bývá nepříjemné, spojené s nepohodlím a nepohodou. Neuškodí proto chápat, co při tom emocionálně prožíváme. Pokud budeme vědět, co se děje, nenecháme se tím tak snadno vykolejit. Kdykoli se rozhodneme ve svém životě něco změnit, ocitneme se na emocionální horské dráze. Psychologové Don Kelley a Daryl Connor se tímto jevem zabývají v článku „The Emotional Cycle of Change". Emocionální cyklus změny (ECOC) zahrnuje pět etap vývoje emocionálních prožitků, o nichž si nyní (s nevelkými úpravami vyplývajícími z našich zkušeností) řekneme něco více. Bez ohledu na to, jaké změny se rozhodnete uskutečňovat – můžete plánovat navázat nové vztahy, realizovat nové nákupy, najít si novou práci či zaměstnání, přestěhovat se – působení emocionálního cyklu, jenž má pokaždé v zásadě stejný průběh, stejně neuniknete. Křivka, která tento cyklus znázorňuje, sice může v různých situacích nabývat odlišného tvaru – emocionální vzepětí a propady mohou být jednou větší a jindy menší, stejně jako celý cyklus může někdy trvat déle a jindy proběhnout rychleji – ale to nemění nic na tom, že si tímto cyklem nevyhnutelně projdete (viz obrázek 12.1).

Při změně chování procházíme pěti etapami emocionálního cyklu:

I. Neinformovaný optimismus
II. Informovaný pesimismus
III. Údolí zoufalství a beznaděje
IV. Informovaný optimismus
V. Úspěch a uspokojení



Obrázek 12.1 Model emocionálního cyklu změny, s nímž pracujeme, vychází z modelu změny Dona Kelleyho a Daryl Connor, jejichž model jsme upravili v souladu se zkušenostmi získanými při práci s našimi klienty při realizaci systému Rok za 12 týdnů

První etapa cyklu změny v nás obvykle vyvolává rozechvělé vzrušení, protože si představujeme všechny s ní spojené přínosy, zatímco náklady se zatím nedostavily a jsou „v nedohlednu". Naše emoce v této etapě vyvěrají z *neinformovaného optimismu* a nacházejí se v té části grafu, jež reprezentuje oblast pozitivních emocí. Vidíte všechny přínosy, jež změna přinese, zatímco nevýhody a problémy zůstávají stranou vaší pozornosti a nevšímáte si jich. Vše působí příjemně a navozuje pocit radostného očekávání. Hlavou se

vám honí rozmanité myšlenky a nápady, přemítáte o nich a přemýšlíte, jak budete dosahovat lepších výsledků, po nichž toužíte.

Etapa neinformovaného optimismu bohužel netrvá příliš dlouho. Jak postupně stále více zjišťujete, co všechno obnáší uskutečnit kýženou změnu, pozitivní emoce rychle vyprchávají a získávají hořkou pachuť. V druhé etapě procesu změny – etapě *informovaného pesimismu* – negativní emoce postupně převládnou nad pozitivními emocemi a nahradí je. Přínosy změny, o níž usilujeme, nám přestávají připadat dosažitelné, důležité, bezprostřední či naléhavé, zatímco s ní spojené náklady o sobě dávají vědět v plném rozsahu a stávají se zcela zřejmé. Začnete pochybovat, zda vám daná změna stojí za všechno úsilí, jež na ni musíte vynaložit, a začnete hledat důvody, proč všeho nechat a přestat se snažit věci dotáhnout do konce. A pokud by vám to nestačilo, buďte bez obav – není to ještě zdaleka všechno. Nikdy totiž není tak zle, aby nemohlo být ještě hůře.

Třetí etapu charakterizuje emocionální propad, pro nějž používám pojem *údolí zoufalství a beznaděje*. Právě v této etapě se většina lidí vzdá a upustí od jakéhokoli dalšího snažení. Zatímco vše nepříjemné o sobě dává hlasitě vědět, přínosy realizované změny se zdají být v nedohlednu nebo méně významné, než jsme si mysleli, přičemž skoncovat se vším, co nás trápí, je možné snadno a rychle – stačí vrátit se k tomu, jak jsme byli zvyklí dělat věci dříve, a pokračovat ve starých vyježděných kolejích. Koneckonců, *nebylo to přece až tak špatné*, není-liž pravda?

Pokud přestanete v této etapě cyklu změny usilovat o změnu, po níž dychtíte, vrátíte se do první etapy neinformovaného optimismu – což je mnohem příjemnější, než zakoušet beznaděj a zoufalství!

A proto je zejména v této etapě klíčové mít přitažlivou vizi. Téměř každý člověk prochází v životě obdobími, kdy po něčem dychtí tak silně a naléhavě, že je ochoten zaplatit libovolnou cenu a překonat jakékoli překážky, jen aby to získal. Tím, co jste právě takto intenzivně chtěli, bylo možná vaše první auto, možná to bylo studium na univerzitě, o níž jste odjakživa snili, možná to bylo nalézt vysněného životního partnera, možná to bylo získat vytouženou práci, ale

ať už to bylo cokoli, toužili jste po tom tak moc, že jste byli ochotni zaplatit nezbytnou cenu – vzdát se svého pohodlí, obětovat klid a pohodu, opustit svoji komfortní zónu. Na cestu údolím zoufalství a beznaděje byste se proto měli náležitě vybavit vším nezbytným, co vám umožní jím úspěšně projít na cestě do čtvrté etapy cyklu změny a následně k cíli, k němuž směřujete; měli byste se na ni vydat s vášní a zaujetím pro vaši vizi a její naplnění, s pevným odhodláním a závazkem dosáhnout svého cíle, s nástroji a prostředky umožňujícími sledovat, jak postupujete vpřed – protože bez nich jím jenom sotva úspěšně projdete.

Čtvrtou etapou cyklu změny je *informovaný optimismus*. Pokud jste se dostali do této etapy, pravděpodobnost, že nakonec uspějete, se výrazně zvyšuje. Opustili jste oblast cyklu změny, pro niž jsou typické negativní emoce, a nacházíte se opět v oblasti, v níž převažují emoce pozitivní. Vaše aktivity, jednotlivé činy a kroky začínají nést první ovoce, zatímco s nimi spojené náklady klesají, protože nové myšlenky a jednání se pro vás postupně stále více stávají běžnou rutinou. Klíčem k úspěchu v této etapě je nepřestat postupovat kupředu!

Poslední etapu cyklu změny představuje *úspěch a naplnění*. V této poslední etapě si plnými doušky vychutnáváte vše, co vám přináší vaše nové chování, přičemž náklady na jeho dosažení a udržení jsou minulostí. Jednání, činy a kroky, jež byly zpočátku obtížné a nepříjemné, se staly rutinní záležitostí. Pokaždé, když dokončíte cyklus změny, vzroste nejenom váš potenciál a způsobilost, ale také sebedůvěra. Můžete se proto pustit do další změny, kterou chcete realizovat, s větší jistotou a příslibem úspěchu.

Emocionální cyklus změny popisuje dopady změn na psychiku. Pokud ho znáte a uvědomujete si, co se v jeho průběhu odehrává, nenecháte se tak snadno vykolejit negativními emocemi a dokážete zvládat a řídit proces změny efektivněji.

Uzavřený systém

Rok za 12 týdnů představuje *uzavřený systém* v tom smyslu, že obsahuje všechno, co potřebujete, abyste byli úspěšní.

Na dvoudenním semináři, který organizujeme, od jeho účastníků chceme, aby sestavili seznam všeho nezbytného, chceme-li vyniknout. Poté jednotlivé položky napíšeme na tabuli. Obvykle jich bývá více než 20 a všechny je napsat zabere dost místa. Když je jednu po druhé procházíme, zjišťujeme, že každá z nich spadá do některé z výše uvedených oblastí jednání nebo je reprezentována jedním z principů, o nichž zde hovoříme. Právě proto není možné, abyste – pokud aplikujete Rok za 12 týdnů v plném rozsahu a ve všech jeho podstatných aspektech – nezačali dosahovat lepších výsledků.

Obtíž spočívá v tom, že ne každý aplikuje Rok za 12 týdnů jako systém. Lidé často využívají některé součásti Roku za 12 týdnů, zatímco jiné nechávají bez povšimnutí. Tak jako v případě každého systému i pro Rok za 12 týdnů platí, že celek představuje exponenciálně větší jednotku, než jakou je prostý součet jednotlivých částí, z nichž se skládá. Pokud budete aplikovat kteroukoli z oblastí jednání nebo principů, o nichž zde hovoříme, bude to pro vás přínosné. Skutečného pokroku ale dosáhnete teprve tehdy, když je budete aplikovat všechny v jejich úplnosti a celistvosti. Pokud to uděláte, Rok za 12 týdnů bude fungovat jako sebekorigující systém, jenž vás nenechá zbloudit, pomůže vám přesně a včas určit každé selhání a podniknout nezbytné kroky k jeho nápravě. Rok za 12 týdnů je promyšlený systém praktického jednání, umožňující se průběžně zlepšovat.

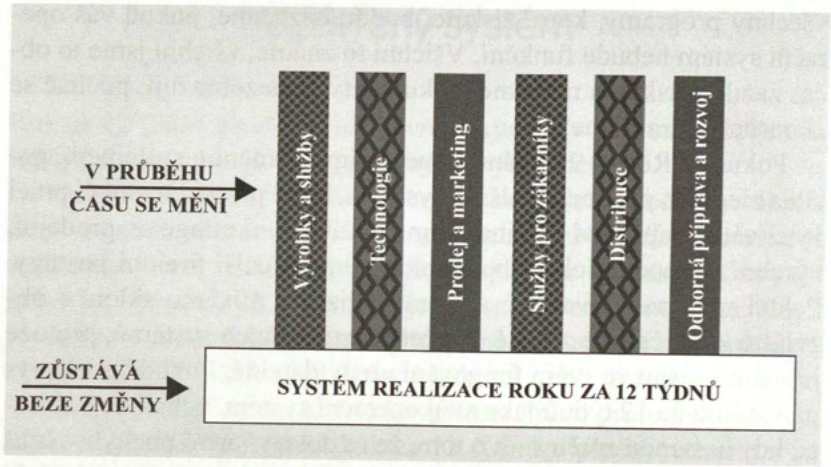
Rok za 12 týdnů je uzavřeným systémem, jenž usnadňuje realizaci změn. Když si ho „nainstalujete" a budete ho využívat jako svůj „operační systém", každá pozdější, navazující změna bude snadnější. Pokud bychom použili analogii s počítači, mohli bychom říci: i když budete mít ten nejlepší software, jaký si lze za peníze pořídit,

všechny programy, které získáte, budou bezcenné, pokud váš operační systém nebude funkční. Všichni to známe, všichni jsme to občas zažili – tiskárna netiskne, dokumenty se nezobrazují, počítač se „kousne" a „zamrzne".

Pokud se Rok za 12 týdnů stane vaším operačním systémem, posílí a zlepší to působení dalších systémů, které při podnikání či práci využíváte. Například většina firem používá marketingové, prodejní, výrobní, technologické, obchodní systémy a další firemní postupy. Pokud nemáme zavedený systém realizace, míváme sklon – obzvláště když čelíme změně – držet se existujících systémů, protože je známe a jsou ve svém fungování předvídatelné. Pokud budete využívat Rok za 12 týdnů jako svůj operační systém, nebudete v situaci, kdy nastanou změny – a o tom, že se dostaví, není pochyb – čelit masivním otřesům, protože Rok za 12 týdnů podporuje a „podepírá" všechny ostatní systémy, které používáte (viz obrázek 12.2). Navíc vám to umožní snadno přičlenit nové systémy k těm, které již využíváte – obdobně jako plug-and-play software.

Lidé potřebují stabilitu; my všichni potřebujeme, aby se některé věci neměnily, aby zůstávaly stejné. Rok za 12 týdnů tento požadavek jako operační program procesu realizace splňuje. Představuje konzistentní platformu umožňující ve firmě zavádět a uskutečňovat podněty, iniciativy a úsilí napřené na změny, aniž by toto snažení doprovázel chaos, jak tomu obvykle bývá. Pro jednotlivce představuje neměnnou základnu každodenní činnosti. Rok za 12 týdnů není jenom jedna další věc navíc k tomu, co již děláte; je to přístup umožňující docílit, aby se věci skutečně udělaly!

V následujících kapitolách se důkladně a do hloubky seznámíte s jednotlivými oblastmi jednání a principy Roku za 12 týdnů. Přiblížíme a objasníme vám v nich ještě více než dosud všechno to, o čem v této knize hovoříme. Naleznete zde rovněž nástroje a cvičení, jež vám umožní efektivně využívat všechny základní, podstatné prvky našeho přístupu a dosahovat tak ve 12 týdnech více, než většina lidí za 12 měsíců.



Obrázek 12.2 Přístup Rok za 12 týdnů nefunguje odděleně od všeho dalšího, co musíte dělat. Aby tento přístup dlouhodobě fungoval, musíte ho využívat jako systém, jenž vám umožňuje docílit, aby se udělalo rovněž všechno ostatní – jako váš *systém realizace*

Kapitola 13

Vytvořte si vizi

Prvním krokem na cestě k zásadnímu, nepřehlédnutelnému pokroku, jenž zcela změní váš život, je – pokud chcete využívat přístup Rok za 12 týdnů – vytvořit si skvělou, báječnou vizi. Tvorba vize by vás měla těšit a inspirovat. Vize představuje klíčový, rozhodující prvek na cestě ke konečnému úspěchu, protože přijdou dny, kdy se vám nebude chtít činit kroky a dělat věci, jež ve svém výsledku vedou k naplnění vašeho plánu. Abyste neopustili nastoupenou cestu, potřebujete mít po ruce pádný důvod, proč to neudělat – a tím je právě vaše vize.

Můj dlouholetý přítel a klient Sal Durso by o tom mohl na základě vlastní zkušenosti mnoho vyprávět.

> V naší firmě aplikujeme jednotlivé oblasti jednání, jež jsou součástí přístupu Rok za 12 týdnů, již mnoho let – ve skutečnosti již tak dlouho, že se pro nás staly druhou přirozeností. Navykli jsme si za tu dobu dělat všechno to, co děláme, a daří se nám díky tomu neopouštět vytyčenou cestu ani tehdy, když se nám do cesty stavějí nejrůznější překážky.
>
> Když nás nedávno opustila skupina našich klíčových poradců a odvedla si s sebou své klienty, naše firma rázem přišla o značnou část svých dosavadních výnosů. Jak si jistě dokážete představit, pro firmu to představovalo mimořádně obtížnou zkoušku, a vše, co se v té době dělo, se mě dotýkalo jak osobně, tak profesně. Lidé,

kteří odešli, byli nejenom mými společníky, ale také letitými přáteli a všichni, kteří jsme ve firmě zůstali, jsme ještě dlouho poté pociťovali hlubokou ztrátu.

Mohl jsem si připadat jako *oběť* a vinit ze ztrát, jež jsme utrpěli, bezvýhradně ty, kteří odešli. Abych řekl pravdu, když se dnes ohlédnu zpět, v té době jsem si skutečně občas říkal, proč něco takového muselo potkat právě mě, ale moje vize a touha vybudovat firmu, která zde bude ještě dlouho poté, co se jí přestanu osobně věnovat a starat se o ní, nakonec převážily nad vším ostatním.

V létě téhož roku jsem odcestoval na Aljašku (doporučuji, je to opravdu úžasný stát), kde jsem záměrně soustředil své myšlenky na úplně jiné záležitosti; mimo jiné jsem přemýšlel o tom, co mi až dosud umožnilo vést tak pozoruhodný život. Uvědomil jsem si, že Bůh mě miluje, že mám manželku a rodinu, jaké mi každý muž může závidět, a že podnikání, jemuž se věnuji, se přiblížilo milníku, jakého se jenom málokdy někomu podaří dosáhnout – 50 let ziskového fungování!

Na cestě po Aljašce jsme kromě jiného sjeli na raftech Kennicot River. Když jsme projížděli jednou z malebných zákrut řeky, znenadání se před námi na břehu vynořila neuvěřitelná záplava nachových květů, jež se rozprostíraly po břehu na všechny strany, kam až oko dohlédlo. Náš průvodce nám řekl, že je to vrbovka úzkolistá, jíž se přezdívá „ plevel požářišť", a že před pouhými několika roky zde nebylo možné spatřit nic jiného než ohořelé a zuhelnatělé zbytky rostlinstva, jež zde zůstaly po rozsáhlém a ničivém lesním požáru. Když se objeví tyto květiny, je to první známka toho, že les se začíná vzpamatovávat a obnovovat. To, co jsem viděl, mě naplnilo posvátnou bázní a úctou. Zaplavil mě pocit naděje a očekávání věcí příštích, ovládla mě představa nového lesa, který zde vyroste. Dokonce i příroda má zjevně vizi toho, co přijde.

A tak namísto toho, abych rozjímal a rozvažoval nad ztrátami, jež jsme utrpěli, jsem se zaměřil na nové příznaky znovuzrození našeho podnikání. Bylo mi jasné, že naše firma potřebuje stejnou vizi, jakou jsem právě získal já, a že mojí rolí coby lídra je s takovou vizí přijít.

Když jsem se plný sil a elánu vrátil do práce, několik následujících týdnů jsem většinu času strávil debatami s každým členem

našeho týmu. Ptal jsem se jich, co podle jejich názoru činí naši organizaci jedinečnou, jak vidí její budoucnost. Tyto rozhovory a hodiny rozvažování mi pomohly vytvořit vizi, jež se pro nás stala tolik potřebným „plevelem požářišť" – oním příslovečným světlem na konci tunelu, za nímž se naše společnost může dnes, rok po událostech, o nichž jsem hovořil, ubírat.

Rok po zničujícím „požáru", který tak silně zasáhl naši firmu, vyrašil tolik očekávaný „plevel požářišť" a začaly se objevovat první mladé „odrostky", které až zesílí, učiní naši firmu ještě silnější, než byla dříve. Lídři, poradci a zaměstnanci říkají, že naše firma je v důsledku toho, co se před necelým rokem stalo, nyní lepším místem. Stejně jako ostatní lídři i já vím, že naše vize, k níž se všichni upínáme, je nástrojem změny, která v následujících letech vtiskne naší organizaci její novou podobu. Když lidé sdílející společnou vizi pracují na dosažení výsledku, o nějž usilují, dostaví se pravý, nefalšovaný úspěch. Může se stát, že budeme čelit dalším bouřím a požárům, ale naše vize a víra nás jimi provedou.

Sal si zjevně uvědomil potenciál a sílu vize uvést věci do pohybu, dosahovat pokroku a vyvolat emocionální energii umožňující pozitivně jednat, a to dokonce i tam, kde nás obklopuje pouze spáleniště – a v souladu s tím jednal. Mnoho lidí tento potenciál vize přitom zbytečně promarní. Nacházíte se ve stejné situaci jako Sal v době, kdy kolem sebe viděl jenom spálenou zemi, či jste na tom obdobně? Vedete si dobře, ale chcete se dostat dál, povznést se ještě výše? Přesvědčivá vize vám ve všech těchto případech pomůže odlepit se z místa a pohnout se kupředu.

Ta nejúčinnější vize je v souladu s vašimi aspiracemi a slaďuje je s vašimi profesními ideály a sny. Vaše profesní vize vám často umožňuje naplnit vaši osobní vizi a poskytuje vám k tomu nezbytné prostředky. Aby vám vaše vize pomáhala překonat nepohodu spojenou se změnami, musíte si ujasnit, o co v životě usilujete a čeho chcete dosáhnout. Většina lidí se při tom zaměřuje především na své podnikání, práci a kariéru, jenže ty představují pouze jednu součást života – ve skutečnosti je to vaše životní vize, co vašemu podnikání,

práci a kariéře vtiskuje význam, pohání je kupředu a dává vám potřebnou sílu.

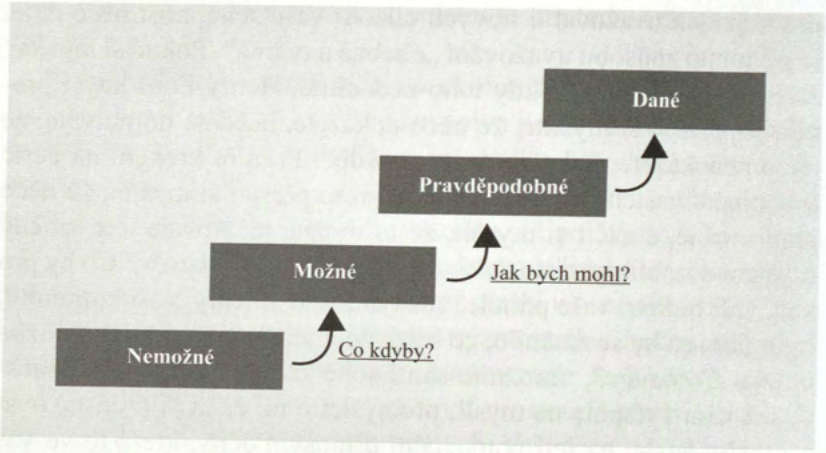
Ty nejlepší vize nejsou nikterak skromné. Naše zkušenosti ukazují, že bez ambiciózní vize se vám sotva podaří dosáhnout něčeho skutečně vynikajícího, skvělého a báječného. Všechno velké a významné, čeho lidstvo kdy dosáhlo, sférou lékařství počínaje, přes technologický pokrok a lety do vesmíru, až po World Wide Web, nejdříve existovalo jako „pouhá" představa v lidské mysli a teprve poté to bylo následně vytvořeno. Totéž platí i v osobním životě. Pokud chcete v osobním životě něčeho významného dosáhnout, musí tomu předcházet ambiciózní vize. Neomezujte se proto ve svých snech a představách. Nechte svoji mysl prostoupit představou skutečné, nefalšované velikosti sebe samých. Vaše vize by měla být natolik ambiciózní, abyste se při pouhém pomyšlení na ni cítili alespoň trochu nesví.

Nemožné, možné, pravděpodobné, dané

Když si začneme představovat budoucnost, která podstatně přesahuje naši přítomnost, může se nám bohužel na mysl vkrást myšlenka, že dosáhnout něčeho takového je zhola nemožné. Přestože kolem sebe můžeme vidět lidi, kteří dokázali vpravdě úžasné věci, začneme si myslet, že *nám* se něco takového nemůže nikdy podařit. Když si začneme představovat výsledek, který dalece přesahuje vše, čeho se nám až dosud podařilo dosáhnout, většině lidí okamžitě vytane na mysli otázka: Jak bych takového výsledku mohl docílit? Jenže na takovou otázku je v tuto chvíli příliš brzy. Nevíte, jak na to, protože kdybyste to věděli, již byste to nejspíš dělali a váš život by vypadal jinak. To, že nevíte, jak udělat to, co udělat chcete, ve vás vyvolává dojem, že je to – přinejmenším pro vás – nemožné a vede vás k tomu, začít na stupnici ohraničené na jedné straně nemožným a na

druhé jistým uvažovat o nových cílech. Vaše schopnost něco dělat je při tomto způsobu uvažování „ohebná a tvárná". Pokud si *myslíte*, že je něco nemožné, nikdy toho nedocílíte. Henry Ford kdysi prohlásil: „Pokud si myslíte, že něco dokážete, nebo se domníváte, že něco nedokážete, pokaždé máte pravdu." Prvním krokem na cestě k naplnění vašich největších snů je proto přestat si myslet, že něco není možné, a začít si myslet, že to možné je. Abyste této změny myšlení dosáhli, namísto *Jak?* si klaďte otázku *Co kdyby?* Co by pro vás, vaši rodinu, vaše přátele, váš tým, vaše klienty, vaši komunitu, bylo jiné, co by se změnilo, co by to znamenalo? Tím, že si položíte otázku *Co kdyby?*, umožníte sami sobě začít se zabývat možností, jež vám vytanula na mysli, přemýšlet o ní, začít si představovat a utvářet vazbu na její potenciální přínosy. Pocity, které to ve vás vyvolá, budou postupně sílit a stupňovat se, budou stále intenzivnější – a dveře k vaší budoucnosti se vám nakonec, byť jenom nepatrně, ale přesto, pootevřou. K tomu, abyste se ve svém uvažování začali automaticky posouvat od myšlení v modu nemožného k uvažování v modu možného, to ale postačí.

Jakmile se pro vás vaše vize stane něčím, co nejenom není zhola nemožné, ale právě naopak, začnete se ve svém uvažování přesouvat na další úroveň: do sféry pravděpodobného. Nyní nastal čas na otázku, které jsme se až dosud vyhýbali: *Jak bych mohl? Jak* vůbec není špatná otázka. Ve skutečnosti je to naprosto výborná otázka – pokud si ji ovšem položíme v pravou chvíli. Vhodné a odpovídající načasování je v tomto případě zcela zásadní. Pokud si ji položíte příliš brzy, všechno skončí ještě dřív, než jste s tím vůbec začali. Jakmile ale máte vizi a považujete její uskutečnění za možné, je zcela nezbytné si tuto otázku položit. Zatímco otázka *Co kdyby?* podněcuje tvorbu vize, otázka *Jak* nabádá k plánování.



Obrázek 13.1 Realizaci předchází rozvažování. Pokud se domníváte, že je něco nemožné – tak to nemožné je. Ze všeho nejdůležitější je být přesvědčen, že svých cílů můžete dosáhnout

Poslední nezbytným posunem v uvažování, který musí nastat, pokud chcete, aby vaše vize byla ve svém působení a výsledku skutečně účinná a efektivní, je přechod od uvažování v dimenzi *pravděpodobného* k dimenzi *daného*. K tomuto posunu dojde zcela přirozeně ve chvíli, kdy začnete uskutečňovat naplánované kroky a činnosti. Považovat něco za *dané* představuje účinný způsob uvažování, kdy mizí jakékoli pochybnosti a mentálně již „stojíte ve frontě" na konečné výsledky, o jejichž dosažení usilujete. S tím, jak se dostavují první hmatatelné výsledky, se vaše myšlení téměř automaticky přesune do oblasti *daného* (viz obrázek 13.1).

Jak si vytvořit vizi

Ty nejlepší vize nastolují rovnováhu mezi osobním a profesním životem. Zaujetí pro to, co děláte, obvykle vyvěrá z vaší osobní vize; toto zaujetí je zdrojem elánu a energie, jež vám pomáhají překonat obtíže, spojené s realizací změny, jsou vám oporou na cestě údolím zoufalství, a pomáhají vám nevzdat se dosažení svého cíle. Pokud máte dosáhnout pokroku na cestě ke svému cíli a dostat se na další, vyšší úroveň, musíte překonat obavy, nejistotu, nepohodlí a nepohodu, jež na vás číhají v údolí zoufalství. Když se potýkáte s věcmi, které nejsou snadné, je to právě vaše osobní vize, co vás přiměje pokračovat dál.

Vize představuje imaginární spojení s vaším cílem, emocionální vazbu, jež vám pomáhá překonat obtíže a realizovat to, co jste si usmysleli. Když vám úkol, který máte uskutečnit, připadá příliš obtížný nebo nepříjemný, můžete si připomenout vaši vizi. Toto emocionální napojení vám dodá vnitřní sílu rázně postupovat kupředu bez ohledu na jakékoli obtíže a naplnit tak své sny a tužby.

Při tvorbě své vize byste se měli zaměřit na tři časové horizonty:

1. Dlouhodobé ambice
2. Střednědobé cíle – přibližně tři roky do budoucna
3. 12 týdnů (více v následující kapitole)

Ambiciózní vize

Podívejme se nejdříve na dlouhodobé ambice. Když si vytváříte svoji vizi, musíte své mysli dopřát volnost a nedovolit jí nechat se omezovat věcmi, které v každodenním životě ponecháváme stranou, protože je nepovažujeme za natolik naléhavé či bezprostředně dosažitelné, abychom jim věnovali pozornost, případně je máme za natolik nepraktické, opovážlivé a troufalé, než abychom o nich vůbec

přemýšleli, neřku-li se jimi zabývali a uskutečňovali je. Musíte své mysli dovolit zabývat se těmito příležitostmi, nechat pracovat svoji představivost, přijmout je za své. Zamyslete se na několik minut nad vším, co chcete mít či dělat, čím chcete v životě být. Co je pro vás tím nejdůležitějším ve fyzické, duchovní, mentální, vztahové, finanční, profesní a osobní rovině vašeho života? Nakolik chcete vy sami rozhodovat o svém čase? Po jakém příjmu toužíte? Všechno, o čem přemítáte, si zapište. Nic nevynechejte.

Ze seznamu, který jste si takto vytvořili, vyberte ty položky, s nimiž pociťujete emocionální vazbu, a vytvořte si vizi svého života v horizontu 5, 10, 15 let. Buďte smělí, troufalí, nebojácní a odvážní. Vytvořte si inspirativní životní vizi, jež bude v souladu s tím, v čem spatřujete smysl svého života. V tomto kontextu neexistují žádné správné nebo špatné odpovědi. Je zde pouze život, po jakém hluboce dychtíte a toužíte.

AMBICIÓZNÍ VIZE

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Vize na tři roky

Když jste si promysleli možnosti, které vám život nabízí, nastal čas vše konkretizovat. Čeho chcete v kontextu vaší dlouhodobé vize dosáhnout v příštích třech letech? Popište co nejpodrobněji, jak to jde,

jak by vypadal a co by pro vás obnášel *skvělý* osobní a profesní život ode dneška za tři roky. Čím konkrétnější při tom budete, tím snadněji se vám budou koncipovat cíle a sestavovat plán na 12 týdnů.

VIZE NA TŘI ROKY

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Posun v myšlení

Vize je výsledkem rozvažování. To, jak na ni nahlížíte, ovlivňuje míru, v níž těžíte z jejího působení a je vám ku prospěchu.

Lidé vizi podceňují a limitují tak její prospěšnost nejčastěji proto, že ji považují za něco neuchopitelného a éterického, co nemá valnou reálnou sílu – za nepodstatný prvek úspěchu a dosahování výsledků. Vy ovšem již víte, že tomu tak není. Vize je, pokud ji vhodně využijeme, roznětkou a zdrojem nepřehlédnutelné síly při dosahování vysoké výkonnosti. Vize představuje klíčový, životně důležitý prvek – příslovečné *proč* – v pozadí všeho, co děláme. Když vizi vnímáme v tomto světle, je zdrojem síly, jež člověku umožňuje postavit se tváří v tvář obavám a strachu a zvítězit nad nimi, nebojácně, důsledně a konzistentně jednat, prožít život, který má smysl a význam.

Přestat se dívat na vizi jako na něco neuchopitelného a éterického a začít ji považovat za základ všeho ostatního představuje zásadní změnu myšlení, jejíž užitečnost ani nelze docenit. Když si uvědomíte skutečnou sílu vize, budete se k vaší vizi obracet častěji než kdykoli dříve, abyste se zbavili všech omezení, jež jste dobrovolně přijali za svá a která vám brání pokročit kupředu. Vize je počátek na cestě k vysoké výkonnosti.

Týmová aplikace

Přestože tvorba vize je v podstatě individuální záležitost, manažer může často uskutečnit konkrétní kroky, jež pomohou jeho přímým podřízeným efektivněji využít a znásobit účinky jejich vlastní vize. Vize je tím nejlepším, od čeho můžeme začít efektivní, na výkon zaměřené koučování, protože vize vytváří vztah k tomu, co děláme. Pokud se vaši bezprostřední podřízení ztotožní se svojí vizí a přijmou ji skutečně za svou, bude mnohem snazší docílit téhož, pokud jde o jejich cíle a plánované postupy. To je mimořádně důležité, protože pokud se tak nestane, nebudou cíle a plány, které si stanoví, ve skutečnosti jejich, ale budou vaše.

Posuďte a vyhodnoťte vize členů svého týmu při osobním setkání s každým z nich. Požádejte je, aby vám umožnili společně s vámi přezkoumat své profesní vize. Zapátrejte po tom, proč je pro ně jejich pracovní vize důležitá. Prozkoumejte, co jim naplnění jejich pracovní vize umožňuje dosáhnout v jejich osobním životě. Do hloubky se zabývejte tím, jak dalece svoji vizi přijímají za svou a ztotožňují se s ní, jak hluboké a důsledné je jejich emocionální napojení na tuto vizi.

OTÁZKY, KTERÉ ODHALÍ MÍRU ZTOTOŽNĚNÍ SE S VIZÍ

- Proč jsou pro vás jednotlivé prvky vaší vize důležité?
- Co dokážete dělat – a nyní se vám to dělat nedaří – pokud se vaše vize naplní?
- Co se pro vás, vaši rodinu, vaše kolegy, vaše klienty, vaši komunitu změní, když dosáhnete tohoto cíle?
- Jste odhodláni zavázat se ke krokům a jednání, potřebným pro to, abyste dosáhli své vize?
- S kým svoji vizi sdílíte?
- Jak často se ke své vizi vracíte? Kolikrát jste to udělali od doby, kdy jste si ji zapsali?
- Jaké kroky musíte podniknout, abyste při naplňování své vize pokročili kupředu a dosáhli svých cílů na období 12 týdnů?
- Jaká rizika nebo bariéry, jež by mohly bránit dosažení vaší vize a cílů, existují?
- Jak vás mohu co nejlépe podpořit a pomoci vám při dosahování vašich cílů a vize?

Když se vaši lidé ztotožní se svojí vizí a jasně ji přijmou za svou, přichází na řadu další krok – pomoci jim sestavit si akční plán, jež jim umožní jejich vize dosáhnout. V kapitole 14 si ukážeme, co pro to můžete udělat.

Při individuálních setkáních s vašimi bezprostředními podřízenými, při nichž je koučujete (doporučujeme taková setkání dělat přinejmenším jednou měsíčně), začněte diskusi od jejich vize. Pokročili při jejím naplňování? Hovořte s nimi o tom, zda a v jaké míře jsou ochotni podnikat každý den kroky nezbytné pro její naplnění. Pokud se jim nechce pouštět se do nesnadných věcí, postavte je před skutečnost, že v takovém případě se jejich dlouhodobá vize neuskuteční. Zásadní pokrok je otázkou ztotožnění se s vizí. Pokud jedinec není ochoten podniknout nezbytné kroky pro dosažení cíle, ukazuje to, že se více ztotožňuje se svým současným stavem a pohodlím než s budoucností obsaženou v jeho vizi. V těchto případech

mají lidé několik možností: mohou snížit svá očekávání týkající se toho, co jim život přinese – nebo v sobě nalézt odvahu a kázeň důsledně realizovat postupy obsažené v jejich plánu. Dobrou zprávou je, že členové vašeho týmu si v takovém případě často zvolí druhou možnost – vrátí se ke své vizi a dají přednost dlouhodobým ambicím před průměrností.

Týmová vize

Pokud jste lídrem, vaším úkolem je etablovat týmovou vizi pro firmu, divizi nebo skupinu. Nemáme zde na mysli vizi, jejíž text se pěkně vyjímá v rámečku na zdi. Týmová vize se podobá individuální vizi v tom smyslu, že i ona popisuje, kde se chcete nacházet v pevně daném bodě v budoucnosti. Coby skupina budete muset zaujmout definitivní postoj k tomu, na čem nejvíce záleží. Toho dosáhnete nejlépe tehdy, když se každý člen týmu bude nejdříve zabývat vlastní vizí a poté se sejdete a vytvoříte společnou týmovou vizi.

Při vytváření týmové vize se v mnohém uplatní stejná dynamika jako při utváření osobní vize. Začněte dlouhodobou vizí – přimějte každého člena týmu zapojit se do brainstormingu zaměřeného na to, jak by v daném časovém horizontu vypadala a čím by se vyznačovala skvělá firma nebo pracoviště. Snažte se docílit, aby se lidé v mezích možností vyjadřovali co nejkonkrétněji. Pokud je to možné, používejte číselné údaje či vyjádření v absolutních hodnotách. Dbejte o to, aby se každý mohl vyslovit a podělit se s ostatními o své myšlenky. Poté zkraťte uvažovaný časový horizont, podívejte se na příští tři roky a společně určete konkrétní prvky, jež zůstanou součástí vize a které nikoli.

Obvyklé nástrahy, pasti a skrytá nebezpečí. Tipy na úspěch

Nástraha 1: Neberete dostatečně vážně v potaz sílu a účinnost vize.
Někteří lidé, obzvláště pak ti, kteří v typologii osobnosti spadají do typu A, považují vizi za nehmatatelnou, esoterickou záležitost. Tito lidé mají sklon nezabývat se smyslem a významem toho, co děláme, a přejít rovnou k činům. Když se dostaví obtíže, bývá pro ně obtížnější uchovat si dlouhodobě odhodlání, protože pro to postrádají dostatečně přitažlivý důvod – přesvědčivé *proč*. A to je problém. Chováte se tak, že vaše jednání před vás nestaví vaši vizi, neslaďuje s ní vaše plány, nepřipomíná vám, co všechno vaše vize obsahuje a nabízí.

Nástraha 2: Vize pro vás není smysluplná.
Občas jsme při vytváření vize povrchní. Zachytíme v ní to, o čem se domníváme, že chceme – o čem máme za to, že se předpokládá, že bychom měli chtít – spíše než to, co je z našeho pohledu smysluplné. Vytvořit si vizi vyžaduje čas. Pracujte na své vizi tak dlouho, dokud nebudete mít něco, s čím si můžete vytvořit emocionální vazbu.

Nástraha 3: Vaše vize nemá rozlet.
Nevýrazná, přízemní vize ve vás nevyvolává snahu vydat ze sebe to nejlepší a skutečně se snažit jí dosáhnout. Nemáme pocit, že bychom jí museli dosáhnout a obětovat tomu své pohodlí. Taková vize může být dosažitelná, ale to nejlepší, co se v nás ukrývá, zůstane nevyužito. Chcete-li být co nejefektivnější, vaše vize ve vás musí vyvolávat pocit nepohodlí a nesnadného úkolu dělat věci jinak než dosud – a dělat jiné věci.

Nástraha 4: Nespojujete s vaší vizi to, co každý den děláte.
Každý den představuje příležitost buďto pokročit při naplňování své vize, nebo „chodit se sítem pro vodu" a neudělat pro její realizaci

vůbec nic. Pokud při tom, co děláte, vycházíte z plánu, který je v souladu s vaší vizí, můžete si být jisti, že každý den bez výjimky děláte ty nejvýznamnější věci.

Svoji vizi jste si vytvořili a prověřili právě proto, abyste se nedopouštěli těchto běžných a častých chyb. To ale není všechno. Na následujících řádcích naleznete tři kroky, které z vaší vize učiní ještě účinnější nástroj:

Tip na úspěch 1: Sdílejte svoji vizi s dalšími lidmi.
Pokud svoji vizi představíte dalším lidem, vaše odhodlání a pocit závazku ji naplnit budou silnější. Když někomu řeknete, co od života chcete, budete pociťovat větší odpovědnost v souladu s tím jednat.

Tip na úspěch 2: Nespouštějte ze zřetele svoji vizi.
Svoji vizi si vytiskněte a mějte ji po ruce. Každý den ráno ji posuďte a aktualizujte ji pokaždé, když objevíte možnost, jak ji učinit ve svých očích živější, barvitější, intenzivnější a smysluplnější.

Tip na úspěch 3: Jednejte s jasným záměrem.
Na konci každého dne si vyhraďte několik minut a přemýšlejte o tom, co jste toho dne dělali a čeho jste dosáhli. Posunulo vás to o něco blíže k naplnění vaší vize nebo jste strávili den zařizováním a děláním věcí, jež s vaší vizí neměly nic společného a kvůli nimž jste se nepohnuli ani o píď kupředu? Dejte si předsevzetí, že budete jednat s jasným záměrem dosáhnout pokroku při naplňování své vize. Takže – co budete dělat zítra? Do čeho se pustíte?

Kapitola 14

Vytvořte si plán na 12 týdnů

Tato kapitola vás provede úskalími vytváření vašeho prvního plánu na období 12 týdnů. Než se do toho pustíte, musíte si vytvořit vizi, přijmout ji za svou a být odhodláni ji uskutečnit. Pokud jste se ještě tak daleko nedostali, projděte si nejdříve kapitolu 13 „Vytvořte si vizi" – pomůže vám to stanovit si efektivní cíl na období 12 týdnů a sestavit si spolehlivý plán, jenž vám umožní tohoto cíle dosáhnout.

Plánovat se vyplatí

Pokud při práci či podnikání pouze nereagujete na něco či někoho, potom jenom stěží můžete popírat význam a užitečnost plánování. Plánování vám umožňuje alokovat čas a zdroje tak, abyste dokázali využít ty nejcennější příležitosti, zvyšuje vaše šance úspěšně dosáhnout svých cílů, pomáhá vám koordinovat práci vašeho týmu, umožňuje vám získat konkurenční výhodu.

Bez ohledu na prokázané přínosy plánování se naleznou lidé, kteří neplánují. Jedním z důvodů takového přístupu je důraz na to, něco udělat. Sklon dávat přednost činům před slovy může být sice dobrý, ale může se také stavět do cesty a bránit efektivní realizaci.

Můžeme být netrpěliví a chtít začít jednat dřív, než je zdrávo. Vytvořit si účinný, efektivní plán vyžaduje určitý čas a tvrdou, usilovnou práci. Přestože se to může zdát být v rozporu se zdravým rozumem, pokud si dopřejeme čas na vytvoření plánu ještě před tím, než začneme plnit určitý úkol, ve výsledku nám to při jeho realizaci ušetří mnoho času a úsilí.

Dalším důvodem toho, že mnoho lidí nepracuje na základě plánu, je jejich přesvědčení, že ho nepotřebují: „Již vím, co musím udělat, a nepotřebuji proto žádný plán, jenž by mi umožnil dovést věci do zdárného konce." Přestože při letmém pohledu se tato myšlenka může zdát rozumnou, ve skutečnosti mezi tím, co lidé znají, a tím, co dělají, je téměř vždy nepřehlédnutelný rozdíl. Mnoho lidí například chce mít lepší kondici, přičemž všichni, a myslím tím skutečně všichni, vědí, že to vyžaduje zdravě se stravovat a cvičit, ale většina z nich se, bohužel, lepší kondice nikdy nedočká – protože vědět, co je nutné dělat, samo o sobě nestačí. Svět je plný nástrah a pokušení, stávají se nečekané věci, jež odvádějí naši pozornost, naše niterná touha po pohodlí o sobě dává vědět – a my se přestaneme soustředit na věci, o nichž víme, že bychom je měli dělat.

Právě proto jednou z nejúčinnějších věcí, jakou můžete udělat, chcete-li zvýšit své šance na úspěch, je vytvořit a sepsat si plán, z něhož při práci vycházíte a řídíte se jím.

Plánování na 12 týdnů není cenné pouze ve sféře práce a podnikání. Dobře napsaný plán může pozitivně ovlivnit téměř každou oblast vašeho života. Své o tom ví i J. K. McAndrews. Přečtěte si příběh o jeho synovi a Roku za 12 týdnů.

Můj syn Kevin studuje v posledním ročníku na LSU. Před několika lety se značně potýkal s tím, jak vyvážit čas věnovaný škole, studentskému spolku, jehož je členem, a aktivitám ve fotbalovém týmu. Během vánočního volna jsem ho proto seznámil se základními principy Roku za 12 týdnů. Na začátku následujícího semestru si jasně vymezil cíle, stejně jako strategie a postupy napomáhající jejich dosažení. Od té doby nemine jediný nedělní večer, aby mi

neposlal svůj týdenní plán, obohacený navíc o inspirativní citát, jež mu v nastávajícím týdnu bude zdrojem motivace. Nejenomže má od té doby lepší známky, ale – což je ještě důležitější – lépe se soustředí na své cíle, dokáže si lépe uspořádat život a zcela jistě pochopil pojem okamžik velikosti.

Měníme hru

Pokud využíváme realizační cyklus Roku za 12 týdnů, více zhodnocujeme svůj čas. Každý den má při realizaci vašich cílů svůj nepopiratelný význam a váhu. Pokud má náš *celý* rok všehovšudy 12 týdnů, je každý okamžik cenný a ocitá se v centru naší pozornosti. Učíme se jednat tady a teď, protože budoucnost, s níž budeme muset žít, se utváří právě nyní.

Žít tady a teď ovšem můžeme dvěma velmi odlišnými způsoby – buďto reaktivně, nebo proaktivně. Pokud jednáte v určitém okamžiku reaktivně, riskujete, že vaše kroky a činy nebudou optimální, protože reagujete na vnější podněty – vyzvánění telefonu, zvuk či zobrazení doprovázející příchod nové emailové zprávy, nový úkol, zaklepání na dveře – a řídíte se jimi. Uvědomovat si, které činnosti jsou v danou chvíli pro vás nejhodnotnější, je obtížné, protože obvykle nevolíte mezi těmi, jež jsou užitečné a prospěšné, a těmi, které takovými nejsou. Volíte mezi těmi, jež jsou prospěšnější a méně prospěšné, jež jsou cennější a méně cenné. Taková volba nebývá v danou chvíli jasná a snadná.

Právě proto je plánování na 12 týdnů tak prospěšné. Pokud máte plán činnosti, nemusíte se spoléhat na vnější podněty, protože ty v tomto případě nefungují jako spouštěcí mechanismus jednání – tím, co vás „uvádí do chodu", je váš plán. Když si na začátku dvanáctitýdenního období sestavujete plán, proaktivně si zvolíte, jaké činnosti během této doby budete dělat, jaké kroky podniknete.

Stručně řečeno, plán na 12 týdnů vám pomáhá každý den udělat více náležitých, patřičných věcí a v poslední instanci vám tak pomáhá dosáhnout vašich cílů rychleji a s větším dopadem na proces jejich realizace.

Dalším přínosem plánování v horizontu 12 týdnů je intenzivní a konzistentní zaměření na několik životně důležitých činností, jež je tahounem dosahovaných výsledků. Během 12 týdnů se nemůžete efektivně zabývat mnoha různými věcmi, protože nemáte dost času na to, všechny je dokončit. V dvanáctitýdenním období se proto zaměříte pouze na minimální počet aktivit, jež jsou pro dosažení výsledků, o něž usilujete, nejdůležitější.

Plánovat na 12 týdnů je prospěšné rovněž z toho důvodu, že časový horizont takového plánu je krátký. Omezený časový rámec umožňuje redukovat nejistotu a tudíž efektivně plánovat na úrovni činností. Roční plány obvykle neobsahují konkrétní kroky, protože je téměř nemožné předvídat na čtyři či více měsíců dopředu nezbytné aktivity. Plánování, o němž zde hovoříme, to umožňuje a představuje to jednu z jeho výrazných předností.

Protože s časem se nejistota zvyšuje, většina ročních plánů obvykle vymezuje cíle, jichž má být dosaženo, a nebývá možné je realizovat v souladu s tím, co je v nich napsáno. Typický roční plán říká, čeho je nutné dosáhnout, ale nekonkretizuje, jak toho má být dosaženo. Když není jasně vymezeno to, jak cílů obsažených v plánu dosáhneme, snadno ztratíme ze zřetele představu o rozsahu toho, co nás čeká, a přijmeme více, než můžeme fyzicky zvládnout.

Plán na 12 týdnů je „uživatelsky přátelský" právě proto, že pro každý den a týden vymezuje toto klíčové jak. Když svůj plán dovedete až na úroveň jednotlivých kroků a aktivit, zakládáte tím sami sobě na úspěch.

Náš přítel Patrick Morin o svých zkušenostech s dvanáctitýdenním plánem říká:

> Mé zaujetí pro dvanáctitýdenní plán se datuje od doby, kdy jsem potřeboval shodit téměř 20 kilogramů. Přístup Rok za 12 týdnů

a jeho prvky – Cíl pro dané období, Strategie a Oblasti jednání – se naprosto skvěle hodily na otravný problém, který o sobě dával neustále vědět a ztrpčoval mi život, nemluvě o tom, že mi poskytly přesně ty nástroje, které jsem potřeboval, abych se mohl náležitě připravit na triatlon. Když jsem dosáhl svého cíle a dostatečně vystavil na odiv výsledek, na nějž jsem byl náležitě hrdý, začal jsem se poohlížet po dalších možnostech, jak využít systém Rok za 12 týdnů.

V té době jsme dávali dohromady peníze, jež by nám umožnily rozjet nový start-up ve sféře zdravotní péče. Začali jsme s přípravami s plnou vážností hned zkraje ledna, sepsali jsme všechny nezbytné dokumenty a připravili výrobek, jenž jsme hodlali nabízet. To všechno nám zabralo více času a trvalo déle, než jsme původně mysleli, a museli jsme tak chod společnosti i nadále financovat z vnitřních zdrojů. To vyvolávalo tlak jak na disponibilní zdroje, tak na naši trpělivost.

Zdálo se mi, že by to mohla být vhodná příležitost uplatnit systém Rok za 12 týdnů.

Začátkem července jsem v pondělí svolal vedoucí pracovníky s cílem připravit plán. Klíčový cíl byl vcelku jasný – pokud měla naše myšlenka (a firma) přežít, bylo nezbytné během následujících 12 týdnů dokončit Private Placement Memorandum (dokument umožňující investorům zvážit rizika a informovaně se rozhodnout – *pozn. překl.*) a získat nezbytné peníze na rozjezd. Ekonomické klima ve firmě by v té době přitom bylo možné popsat v tom nejlepším případě jako „bezútěšné". Investoři se rozhodně nijak nehrnuli a získat je vyžadovalo vskutku heroické úsilí.

Vize týkající se firmy byla zřejmá a jasná, stejně jako krok, který byl na řadě – vytvořit dvanáctitýdenní plán umožňující získat nezbytné finanční zdroje. Museli jsme zapomenout na šest měsíců lopoty a dřiny, hodit veškeré dosavadní pachtění za hlavu a zaměřit pozornost pouze a výlučně na následujících 12 týdnů.

S bojovým sloganem „každý den je týden" na mysli jsme během prvního týdne dokončili stostránkové memorandum a předali ho našim právníkům, aby ho posoudili. O týden později jsme od nich dostali zelenou pokračovat. Elán a energie se v tu chvíli vzedmuly doslova jako přílivová vlna.

Poté jsme oslovili stovky lidí, jež jsme osobně znali, získali nezbytný počet těch, kteří byli ochotni finančně vstoupit do naší firmy a 10. října jsme uzavřeli první kolo úpisů vkladů do firmy!

Elán a energie, jež tyto aktivity vyvolaly, nejenomže nevyprchaly, ale přenesly se do dalších rozvojových aktivit; jednotlivé projekty jsme realizovali v intencích přístupu Rok za 12 týdnů. Tempo, které společnost nabrala, neuniklo pozornosti mnohých, včetně investorů, zaměstnanců a státních úředníků.

Dobrý plán podporuje spolehlivou, solidní realizaci

Představte si, že jedete krajinou a máte itinerář, který je nejenom nepřesný, ale o některých úsecích cesty navíc neříká vůbec nic. Nejspíš budete mít chuť jeho tvůrci pořádně vynadat. Abyste vše zvládli, zastavíte a pořídíte si lepší informace nebo se otočíte a rozjedete se zpátky domů.

Možná to vypadá hloupě, ale vsadím se, že byste byli překvapeni, kolik lidí si vytváří podnikatelský či pracovní plán, který na tom není o nic lépe! Při naší práci neustále narážíme na plány, které postrádají některé kroky, pro zachycení složitých a časově náročných procesů si vystačí s jedním jednoduchým postupem, jednotlivé kroky a činnosti zachycují bez ohledu na jejich logické pořadí. A co je ještě horší, místo toho, aby konkretizovaly kroky a činnosti umožňující dosáhnout stanovený cíl, bývají často pouhým souborem myšlenek a nápadů. Trochu to připomíná situaci, kdy jedete z Miami do Chicaga a máte k dispozici itinerář, který obsahuje doporučení typu „nasedněte do auta, vydejte se směrem na Chicago a držte se ho". Takové plány se vyskytují poměrně běžně a nedovolují vám realizovat to, co potřebujete.

Sestavit si efektivní plán na 12 týdnů je klíčem k dosažení skvělých výsledků v pouhých 12 týdnech. Tento plán vymezuje kroky a činnosti, které budete muset podniknout každý týden z oněch 12 týdnů, jež máte k dispozici, abyste dosáhli svého cíle.

Dlouhodobá způsobilost versus krátkodobé výsledky

Plány mohou cílit jak na vytváření schopností a způsobilosti, jež využijeme v budoucnosti, tak na dosahování výsledků v krátkodobém časovém horizontu. Každý plán by měl obsahovat cíl, jenž by byl hnacím motorem dosažení těch či oněch výsledků během dvanácti týdnů. V případě, že se takový plán týká vašeho podnikání či práce, měl by se vždy zaměřit na příjmy dosažené za dané dvanáctitýdenní období.

Některé plány se mohou kromě toho zaměřit na utváření schopností a způsobilosti. K takovým cílovým aktivitám se řadí například výchova a vzdělávání, najímání lidí, modernizace technologie, zavádění nových systémů a podobně. Zatímco úsilí a náklady spojené s rozvojem schopností a utvářením způsobilosti vynakládáme bezprostředně, užitky a prospěch se někdy dostaví až v budoucnosti. Právě proto je důležité, aby plán vždy obsahoval činnosti, které vedou k požadovaným krátkodobým výsledkům.

Struktura efektivního plánu

Struktura plánu, který vytváříte, je důležitá, a pokud chcete být úspěšní, neměli byste ji brát na lehkou váhu, protože na ní skutečně

záleží. Dobrý plán se odvíjí od dobře stanoveného cíle. Pokud váš cíl není konkrétní a měřitelný, plán bude rovněž neurčitý a vágní. Čím konkrétnější a lépe měřitelné cíle na období 12 týdnů si stanovíte, tím snadněji se vám bude solidní, spolehlivý a důvěryhodný plán vytvářet.

V mnoha případech si na období 12 týdnů stanovíte dva nebo tři cíle. Například jedním cílem může být zhubnout o pět kilogramů a dalším cílem může být docílit, aby vaše nové podnikání vyneslo 105 000 dolarů. Na každý z těchto cílů se zaměříte při plánování, pro každý z nich si stanovíte postupy, které povedou k jeho dosažení. Postupy vedoucí k dosažení prvního cíle jsou konkrétní aktivity, jež musíte realizovat, abyste dosáhli kýžené hmotnosti. Jestliže chcete zhubnout, můžete například omezit kalorický příjem na 1200 kalorií denně a provádět třikrát týdně dvacetiminutové cvičení na posílení srdce. Všimněte si, že tyto postupy jsou formulovány jako úplná věta začínající slovesem. Na tom, jak si zapíšete své cíle a postupy, totiž záleží. Pro váš druhý cíl týkající se výnosů z podnikání si stanovíte další, samostatný soubor postupů.

Vytvořit si lepší dvanáctitýdenní plán vám pomůže následujících pět kritérií týkajících se formulace cílů a postupů:

Kritérium 1: Stanovte si konkrétní a měřitelné cíle a postupy.
Pro každý cíl anebo postup kvantitativně a kvalitativně vymezte, co je úspěchem. Kolik telefonních hovorů uděláte? O kolik kilogramů zhubnete? Kolik kilometrů uběhnete? Jakého výnosu dosáhnete? Čím konkrétnější budete, tím lépe!

Kritérium 2: Cíle a postupy formulujte pozitivně.
Zaměřte se na pozitivní stránku toho, čeho chcete docílit. Například namísto toho, abyste se soustředili na dosažení chybovosti na úrovni dvou procent, se zaměřte a za cíl si dejte dosažení 98procentní správnosti.

Kritérium 3: Cíle a postupy stanovte realisticky.
Pokud nemůžete dosáhnout stanoveného cíle, aniž byste něco dělali jinak než dosud, musíte nejspíš „zajít dál". Pokud je to zhola nemožné, vezměte tuto skutečnost v úvahu a trochu couvněte. Jestliže jste nikdy nežádali o reference týkající se vašeho podnikání, postup typu „Při každém styku s klienty požadujte reference" může jít poněkud dál, než je zdrávo. Realističtější by v takovém případě bylo třeba „Každý týden požadujte reference přinejmenším na jednom setkání s klienty", protože i takový postup znamená, že „jdete dál" a děláte něco jinak než dosud.

Kritérium 4: Určete, kdo nese odpovědnost a za co.
Toto kritérium využijete tehdy, kdy něco realizujete jako člen týmu (pokud jednáte sami za sebe, jste za vše plně odpovědni sami). Klíčové je, aby každý jedinec byl odpovědný za každý cíl a postup! Pokud nesou odpovědnost všichni dohromady, neodpovídá nikdo za nic.

Kritérium 5: Stanovte dobu provedení.
Nic nepomáhá docílit, aby se věci daly do pohybu a neustrnuly tak jako termíny splnění. Ujistěte se, že každý cíl bude mít stanoven termín splnění, každý postup dobu své realizace.

Kromě těchto kritérií byste měli mít na mysli, že každý postup by měl začínat slovesem, být vyjádřen jako úplná věta a být realizovatelný v příslušném týdnu a způsobem, jímž je zapsán v plánu. Obrázek 14.1 poskytuje příklad dvanáctitýdenního plánu.

Cíle na 12 týdnů
Dosáhnout z nového podnikání výnosů ve výši 105 000 dolarů
Zhubnout o 5 kilogramů
Zlepšit vztahy s Karolínou

Cíl: Dosáhnout z nového podnikání výnosů ve výši 105 000 dolarů	
Postupy	**Termín**
Identifikovat nejlepší příležitosti (minimální hodnota 10 000 dolarů), u nichž je vysoká pravděpodobnost, že se je podaří v příštích 12 týdnech dotáhnout do konce	týden 1
Zatelefonovat každý týden minimálně 5 perspektivním klientům s cílem dohodnout si s nimi setkání a naplánovat na každý týden přinejmenším 3 setkání	každý týden
Sejít se každý týden alespoň se 2 novými klienty	každý týden
Založit pro každý případ složku obsahující následné kroky	každý týden
Jednat každý týden s klienty s perspektivou uzavřít obchod	každý týden
Vytvořit nástěnný graf a každý týden ho aktualizovat	každý týden
Posoudit týdně výsledky a určit, zda je zapotřebí provést v plánu změny	každý týden

Cíl: Zhubnout o 5 kilogramů	
Postupy	**Termín**
Omezit kalorický příjem na maximálně 1200 kalorií denně	každý týden
Provádět dvacetiminutové cvičení na posílení srdce alespoň třikrát týdně	každý týden
Vypít každý den alespoň šest sklenic vody	každý týden
Cvičit alespoň třikrát týdně s činkami	každý týden
Zapsat se do klubu pevného zdraví	týden 1

Cíl: Zlepšit vztahy s Karolínou	
Postupy	**Termín**
Vyjít si jednou týdně večer bez dětí	každý týden

Obrázek 14.1 Příklad dvanáctitýdenního plánu

Stanovte si cíle na 12 týdnů

Rozhodnout se, kam směřujete, představuje první krok k tomu, se tam skutečně dostat. Efektivní plánování se jednoznačně odvíjí od toho, že si stanovíme dobře formulovaný, konkrétní a měřitelný cíl na 12 týdnů – cíl, s nímž se ztotožníme a přijmeme ho za svůj, jenž nám při svém dosažení přinese prospěch, který z našeho pohledu dává smysl a který něco změní.

Cíl na 12 týdnů je mostem, který spojuje naši vizi s plánem na 12 týdnů. Tento cíl by měl být realistický – měl by přinášet takové změny, které můžeme a dokážeme uskutečnit. Pokud si cíl nestanovíme realisticky, odradí nás to od jeho naplnění. Pokud nás nic nenutí napnout síly a něco změnit, nepotřebujeme aplikovat Rok za 12 týdnů, protože svého cíle dosáhneme i při současném přístupu a jednání.

Nastal čas stanovit si cíl na 12 týdnů, jenž je v souladu s vaší dlouhodobou vizí a bude v následujících 12 týdnech pro vás výrazem dosažení velikosti sám o sobě. Začnete tím, že se vrátíte ke kapitole 13 a znovu posoudíte svoji dlouhodobou vizi v horizontu tří let. Rozhodněte se, jakého pokroku chcete v následujících 12 týdnech závazně dosáhnout. Až se rozhodnete, co bude vaším cílem na 12 týdnů, zapište si ho.

CÍL NA 12 TÝDNŮ

- _____
- _____
- _____
- _____

Ty nejlepší cíle na 12 týdnů jsou realistické, ale současně natolik náročné, aby od vás vyžadovaly překročit hranice toho, co děláte, napnout síly, vydat ze sebe to nejlepší.

Proč je pro vás váš cíl na 12 týdnů důležitý? Co se změní, když ho dosáhnete?

Písemný plán na 12 týdnů

Nyní nastal čas napsat si první plán na období 12 týdnů. Tento plán představuje silniční mapu, kterou potřebujete k tomu, abyste dosáhli svých cílů stanovených na období 12 týdnů. Ty nejlepší plány se zaměřují na jednu nebo dvě věci, v nichž chcete během následujících 12 týdnů pokročit kupředu. Čím méně cílů, kroků a činností na každý týden bude váš plán obsahovat, tím snadněji se vám bude realizovat.

George Patton kdysi prohlásil: *„Dobrý plán dnes je lepší než dokonalý plán zítra."* Nepřehánějte úsilí obsah plánu co nejvíce analyzovat. Netrapte se tím, že váš plán není dokonalý – žádný plán totiž není dokonalý. Jakmile máte dobrý plán, začněte realizovat postupy v něm obsažené, protože to je nejlepší způsob jak zjistit, co funguje nejlépe, a plán v souladu s tím upravit.

Neztrácejte ze zřetele, že plánování není ve svém základu nic jiného než řešení problémů. Váš plán řeší problém, jak překonat mezeru mezi vašimi současnými výsledky a vaším cílem na období 12 týdnů.

Začněte tím, že si zapíšete váš první cíl na 12 týdnů jako Cíl 1. Každý další cíl si zapište zvlášť. Možná zjistíte, že máte jenom jeden cíl – to je v pořádku. Pro každý ze svých cílů si dále vymezte

každodenně a týdně realizované činnosti, které mají nejvyšší prioritu, protože je musíte uskutečnit, pokud chcete svého cíle dosáhnout. Pomůže vám při tom, když si na volný list papíru zapíšete vše, co byste mohli dělat, a poté z tohoto seznamu vyberete ty činnosti, které mají na dosažení cíle největší vliv. Některé z činností se mohou opakovat (například „zjistit každý den"), zatímco jiné se za celých 12 týdnů uskuteční jenom jednou (například „zapsat se do klubu pevného zdraví"). Ty činnosti, které se rozhodnete dělat, si zapište ve formě úplné věty začínající slovesem, jež popisuje činnost, kterou hodláte uvádět do života. Nakonec si ve sloupci „Týdenní termín" poznamenejte, který týden (1 až 12) hodláte danou činnost realizovat.

CÍL 1: _____

Postupy	Týdenní termín

CÍL 2: _____

Postupy	Týdenní termín

CÍL 3: _____

Postupy	Týdenní termín

Před tím, než si svůj plán zapíšete, si položte následující otázky:

- **S jakými činnostmi se budu potýkat a zápolit?**

_____
_____
_____
_____
_____
_____

- **Co udělám pro to, abych tyto obtíže překonal?**

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Posun v myšlení

Bez dobře napsaného plánu jste na nejlepší cestě k tomu, že proces realizace nebude valný. To, jak nahlížíte na plánování samé a co si o něm myslíte, se promítne do kvality vašeho plánu a do toho, jak dalece uspějete při aplikaci Roku za 12 týdnů. Podívejme se krátce na některá často se vyskytující mentální selhání, jež se vám mohou stavět do cesty.

Většina lidí ví, že by měli pracovat na základě plánu. Pokud jim ale jejich zkušenost říká, že jejich plán se jenom zřídka realizuje, nedopřejí si čas vytvořit si skutečně dobrý plán. Pokud máte s plánováním obdobnou zkušenost, nezapomínejte na to, že plán na 12 týdnů je v mnohém jiný. Plán na 12 týdnů se týká klíčových činností, které musíte uskutečňovat každý týden, pokud chcete dosáhnout svého cíle. Tyto činnosti jsou tím, co zcela mění plán, který si sestavujete, co mu ve srovnání s plánem na 12 měsíců vtiskuje odlišný charakter. Jednat, činit konkrétní kroky, na základě cílů, záměrů či úkolů, které typický plán na 12 měsíců obsahuje, obvykle nebývá možné. Realizovat činnosti obsažené v plánu na 12 týdnů ale možné je.

Další myšlenkovou bariérou efektivního plánování je představa, že nemáte dostatek času na to, abyste mohli plánovat. To je běžná, ale mylná úvaha. Před mnoha lety jsem se podílel na neformálním výzkumu, jenž prokázal přínosy plánování, pokud jde o čas. Pokud si před tím, než se pustíte do složitých záležitostí, vyhradíte čas vše naplánovat, celkový čas na dokončení celého úkolu se sníží až o 20 procent.

Týmová aplikace

Pokud jste lídrem týmu, záhy zjistíte, že aplikace systému Rok za 12 týdnů může celý tým transformovat. Představte si, že každý člen týmu plně přijme za svou ambiciózní vizi a cíle na 12 týdnů. Co by to změnilo, pokud jde o vás samé? Co by se stalo, kdyby každý člen týmu důsledně a konzistentně realizoval celý týden, týden po týdnu, ty činnosti, jež přinášejí nejvíce?

Existuje několik věcí, které můžete v pozici manažera udělat, pokud chcete svému týmu pomoci osvojit si Rok za 12 týdnů rychle a s těmi největšími dopady na to, co dělá. Prvním krokem je požádat je, aby si přečetli knihu *Rok za 12 týdnů*, a přimět je, aby s pomocí a využitím předloh v ní obsažených zapracovali na své vizi a plánování. Když to udělají a budou mít k dispozici vizi a plán, naplánujte si s každým z nich individuální setkání a společně s nimi posuďte jejich cíle a plány na 12 týdnů. Smyslem a cílem tohoto setkání je, doladit a kultivovat jejich plán a pasovat se do role člověka, který jim pomáhá dosáhnout jejich cílů na období 12 týdnů.

Jednotlivá setkání s členy týmu začněte debatou o jejich cílech na 12 týdnů. Vzali si tyto cíle za své nebo se o jejich dosažení jenom zajímají? Je stanovený cíl realistický a současně od nich vyžaduje nemalé úsilí? Jsou přesvědčeni, že svého cíle mohou dosáhnout? Pokud je to nezbytné, navrhněte vhodně změnit cíl, ale udělejte to tak, aby zůstal i nadále jejich cílem – aby se z něj nestal váš cíl, protože v takovém případě se s ním jenom sotva ztotožní.

Když skončíte debatu o cíli na období 12 týdnů, začněte se zabývat plánem postupu. Při tomto koučování se snažte docílit, aby se ve svých plánech zaměřili na ten nejmenší možný počet cílů a postupů, nezbytných pro dosažení jejich cíle. Při hledání myšlenek a nápadů, jež by jim pomohly zlepšit jejich plány, vezměte v úvahu a odvolejte se na kritéria vymezující, jak vypadají a jaké požadavky splňují dobře napsané cíle a postupy, uvedená v této kapitole (viz výše).

Týmové plánování

V pozici manažera nebo jako člen týmu vám občas nezbude nic jiného, než přijít se společnými cíli a plány. Efektivní týmové plánování může zúročit nadání a zdroje mnohdy efektivněji, než je tomu v případě individuálních plánů.

Proces týmového plánování je obdobný jako v případě individuálního plánování, a to s jednou výjimkou – tým stanoví své cíle a vytváří plán ve společném úsilí jeho členů. Požádejte účastníky o podněty vedoucí k formulaci celkového cíle na období 12 týdnů. Společně s členy týmu dokončete finální podobu a formulaci cíle a zajistěte, že ho přijmou za svůj a ztotožní se s ním jak společně, tak individuálně.

Poté rozviňte debatu (brainstorming) o postupech umožňujících každého stanoveného cíle dosáhnout; vyberte z nich nezbytné minimum, jež – když se budou realizovat – povedou k naplnění příslušného cíle.

Každý z postupů by měl být „přidělen" jednomu z členů týmu, jenž ho bude mít „na starost", a to i tehdy, když ho bude uskutečňovat více lidí. Individuální odpovědnost za jednotlivé vybrané postupy představuje klíčový prvek a stimul procesu týmové realizace. Pokud se na aplikaci jednoho postupu bude individuálně podílet a uvádět ho do života více lidí, bude ovšem lepší, když každého člena týmu pověříte realizací části týmového cíle. Například pokud týmový postup – uskutečnit každý týden 20 setkání s klienty s perspektivou uzavřít obchod – uskutečňují čtyři lidé ve vašem týmu, každý z nich může dostat za úkol provádět vlastní individuální postup – uskutečnit pět setkání s klienty.

Zbývají dvě poslední rady využitelné při týmovém plánování: za prvé, nepřeceňujte způsobilost a schopnosti svého týmu. Ty nejlepší týmové plány jsou stručné, výstižné a obsahují minimální počet činností umožňujících ještě dosáhnout týmového cíle – a nic dalšího. Za druhé, plán by neměl koncentrovat činnosti do počátku stanoveného období, ale ty by měly být – pokud je to možné – rovnoměrně rozložené na celé dvanáctitýdenní období.

Obvyklé nástrahy, pasti a skrytá nebezpečí. Tipy na úspěch

Nástraha 1: Váš plán na období 12 týdnů není v souladu s vaší dlouhodobou vizí.

Je důležité, aby vaše cíle a plán na 12 týdnů byly v souladu s vaší dlouhodobou vizí a představovaly nový úsek její realizace. Když si stanovujete cíle, ujistěte se, že jsou napojeny na vaši vizi a určují, kde se musíte nacházet za 12 týdnů, abyste drželi krok na cestě k dosažení vašich dlouhodobých cílů.

Nástraha 2: Nedaří se vám udržet zaměření a soustředění.

Zaměření a soustředění jsou klíčové. Pokud si dáte příliš mnoho cílů, výsledkem bude příliš mnoho priorit a postupů na to, aby byl proces jejich realizace efektivní. Za prioritní nemůžete považovat všechno. Jestliže chcete v tom, co je pro vás nejdůležitější, být skutečně skvělí a vyniknout, musíte něco jiného odmítnout. Soustředit a omezit se na několik klíčových oblastí, na něž zaměříte svoji pozornost, vyžaduje odvahu. Pamatujte si – po uplynutí každých 12 týdnů začíná nový rok. Představte si, co se stane, když každých 12 týdnů identifikujete jednu nebo dvě klíčové oblasti a věnujete se jim s vášní, zaujetím a plným soustředěním.

Když se 12 týdnů chýlí ke konci, určete jednu nebo dvě další oblasti, na něž se zaměříte. Systém Rok za 12 týdnů je navržen tak, aby vám pomáhal zaměřit se na několik klíčových oblastí a v krátkém čase v nich dosáhnout nezanedbatelného pokroku.

Nástraha 3: Nepřijímáte obtížná rozhodnutí.

Není výjimkou, že pro každý cíl identifikujete 8, 10 či ještě více postupů (činností), jež vám umožňují ho naplnit. Uplatnit všechny postupy, jež vám vytanou na mysli, obvykle nejenom není nezbytné, ale ve skutečnosti může být spíše na škodu. Přestože neuškodí popřemýšlet o všech postupech, jež vás napadají, neznamená to, že

je všechny musíte využít. Pokud se budete pokoušet realizovat příliš mnoho postupů, může to vést k tomu, že na ně nebudete mít dost prostředků a sil, o pocitu přílišného vytížení ani nemluvě. Měli byste si dobře zapamatovat, že nic takového jako správný počet postupů neexistuje. Stejně jako v případě cílů i zde platí, že méně je více. Pokud můžete stanoveného cíle dosáhnout s využitím čtyř postupů, nepotřebujete přidávat pátý. Promyslete si všechny postupy, které vás napadnou, a poté z nich vyberte několik rozhodujících, které využijete.

Nástraha 4: To, co děláte, nadměrně komplikujete.
Plánování může být velmi složitou a komplexní činností. V některých společnostech existují celá oddělení, jejichž jediným smyslem a cílem práce je navrhovat a vytvářet strategické plány. Chcete-li využívat náš přístup v duchu knihy *Rok za 12 týdnů*, dělejte vše co nejjednodušeji. Když budete mít pocit, že se věci příliš komplikují, nejspíš tomu tak opravdu bude. Zaměřte se na několik klíčových oblastí a činností, jimž se můžete věnovat a dosáhnout tak svých cílů.

Nástraha 5: To, co děláte, postrádá smysl.
Váš plán se musí odvíjet od těch nejvýznamnějších záležitostí, protože jinak vás nebude při jeho uvádění do života mít co pohánět kupředu. Lidé až příliš často vytvářejí své plány na základě cílů, které za důležité považuje někdo jiný. I když realizovat váš plán není složité, neznamená to nutně, že je to snadné. Pokud váš plán není z vašeho pohledu smysluplný, potom s jeho realizací budete zápolit. Ujistěte se, že se zaměřujete na ty oblasti, na nichž vám nejvíce záleží.

Kapitola 15

Zavádíme kontrolní postupy

Na počátku Roku za 12 týdnů je vize, na jejímž základě si stanovíte soubor cílů na období 12 týdnů a vypracujete plán jejich realizace během těchto 12 týdnů. Poté přijde na řadu kontrola toho, jak si vedete.

Mike Tyson prohlásil, že každý má plán, dokud „nedostane přes hubu". Kontrolní postupy sestávají z nástrojů a událostí, jež vám pomáhají jej uskutečnit, a to i tehdy, když vás někdo „klepne přes prsty".

Jak docílit, že se věci skutečně udělají

Mít vizi a plán nestačí. Pokud vám cíle a plány mají pomoci podávat kvalitativně lepší výkony a jsou koncipovány tak, aby to umožňovaly, potom nejspíš máte připravené i konkrétní postupy, které vám to umožní. Tyto postupy jsou pro vás nové a vyžadují tudíž dělat nové věci, nové činnosti – a to se téměř vždy pojí s nepohodou a nepohodlím. Právě zde musíme hledat jeden z důvodů toho, proč něco změnit bývá tak obtížné. Jedna věc je určit činnosti nutné pro to, abychom dosahovali lepších výsledků. Důsledně a konzistentně

je dělat je ovšem něco zhola jiného. Pokud vám chybí strukturální podpora a nedostává se vám podpory širšího prostředí, dojít až do konce se stává skutečnou zkouškou vaší vůle. Spoléhat se na pevnou vůli může sice někdy postačit, ale jak ukazují různé výzkumné studie, síla vůle se vyznačuje tendencí vyčerpat se; jak všichni víme z vlastní zkušenosti, někdy silnou vůli máme a jindy nikoli.

Pokud hodláte dosahovat toho, co je v souladu s vašimi schopnostmi a způsobilostí, nemůžete se spoléhat výlučně na svoji vůli. Kontrolní postupy využívají různé nástroje a události, s jejichž pomocí vytvářejí podpůrné struktury, jež mohou rozšiřovat a upevňovat působení pevné vůle nebo ji v některých případech dokonce nahradit. Věřte mi, že dokonce i Mike Phelps, jenž má více zlatých olympijských medailí než kterýkoli jiný olympionik, prožíval dny, kdy se mu ani v nejmenším nechtělo skočit do bazénu nebo zajít do tělocvičny – ale udělal to. Přiměl se k tomu, protože si vytvořil struktury, které mu usnadnily to udělat, a protože neudělat to by pro něj bylo bývalo ještě obtížnější. Jestliže hodláte být opravdu skvělí, potřebujete mít – tak jako on – tomu odpovídající podpůrné struktury. S jejich pomocí, bez ohledu na to, zda zrovna máte dostatek vnitřní kázně či se vám jí nedostává, dokážete každý den plnit svůj plán.

Na tomto místě bych se chtěl zmínit o dvou věcech, které budou pevnými základy podpůrné struktury při realizaci Roku za 12 týdnů. První z nich je týdenní plán.

Týdenní plány

Týdenní plán je účinný nástroj, který převádí dvanáctitýdenní plán do činností realizovaných denně nebo v průběhu týdne. Týdenní plán uspořádává váš týden a vtiskuje mu určité zaměření a řád. Určuje, co budete každý týden dělat. Týdenní plán není oním tak často

velebeným seznamem toho, co máte udělat – spíše než co jiného zachycuje rozhodující činnost, kterou musíte v tom kterém týdnu realizovat, pokud máte dosáhnout svých cílů.

Mějte na paměti, že týdenní plán je odvozen z vašeho plánu na 12 týdnů. Není to plán, který byste sestavovali každý týden na základě toho, co je právě naléhavé. Právě naopak – týdenní plán obsahuje postupy obsažené ve vašem dvanáctitýdenním plánu, na jejichž realizaci nadešel čas. Máte tak jistotu, že týdenní plán obsahuje pouze ty činnosti, jež jsou ze své podstaty strategické a současně rozhodující pro dosažení vašich cílů. Protože týdenní plán vychází z plánu na 12 týdnů, jenž je odvozen z vaší dlouhodobé vize, můžete si být jistí, že činnosti obsažené v týdenním plánu jsou implicitně těmi nejdůležitějšími činnostmi realizovanými v rámci příslušného týdne. Pokud se vám podaří tyto postupy (činnosti) zdárně dokončit, máte za sebou skvělý týden; pokud tomu tak není, promarnili jste týden. Vědět každý týden, jak jste si vedli, není jenom účinné, ale doslova to změní váš život.

Obrázek 15.1 přináší příklad týdenního plánu z našeho online systému *Achieve!* Můžete na něm vidět, že je zde zachycen každý samostatný cíl, včetně k němu přináležijících postupů, které jsou v daném týdnu na pořadu dne. Doporučujeme si týdenní plán vytisknout a rozhodující činnosti zanést do kalendáře. Vytištěný týdenní plán se tak stane dokumentem, který používáte k tomu, abyste s každým dnem v daném týdnu adekvátně naložili, a jenž zaručuje, že jednotlivé položky obsažené v plánu v tomto týdnu skutečně dokončíte.

Plán na 6. týden – Skóre: 0
Dosáhnout z nového podnikání výnosů ve výši 105 000 dolarů
Zatelefonovat každý týden minimálně 5 perspektivním klientům s cílem dohodnout s nimi setkání a přinejmenším 3 setkání týdně naplánovat
Sejít se každý týden alespoň se 2 novými klienty
Jednat každý týden s klienty s perspektivou uzavřít obchod
Vytvořit nástěnný graf a každý týden ho aktualizovat
Zhubnout o 5 kilogramů
Omezit kalorický příjem na maximálně 1200 kalorií denně
Provádět dvacetiminutové cvičení na posílení srdce alespoň třikrát týdně po dobu 20 minut
Vypít každý den alespoň šest sklenic vody
Cvičit alespoň třikrát týdně s činkami
Zlepšit vztahy s Karolínou
Vyjít si jednou týdně večer bez dětí

Obrázek 15.1 Váš týdenní plán je základem efektivní realizace. Obsahuje činnosti, které musíte udělat v daném týdnu, abyste dosáhli svého cíle stanoveného pro období 12 týdnů

Nebuďte na všechno sami

Druhým prvkem kontrolních procesů je podpora ze strany kolegů. V květnovém čísle časopisu *Fast Company* z roku 2005 vyšel fascinující článek nazvaný „Change or Die", obsahující výsledky výzkumů prováděných s vážně nemocnými pacienty, jejichž

léčba – a přežití – od nich vyžadovaly zásadně změnit styl života. Smutným výsledkem těchto výzkumů bylo poznání, že po pouhých 12 měsících se 90 pacientů vrátilo k předešlému způsobu života, čímž si doslova a do písmene podepsali rozsudek smrti. Tváří v tvář bezprostřední hrozbě smrti většina lidí nedokázala důsledně přijímat racionálnější rozhodnutí.

Jedna skupina pacientů ale vykazovala mnohem větší úspěšnost – téměř sedmkrát vyšší. Tito pacienti se na sezeních scházeli s podobně postiženými lidmi a vzájemně se podporovali. A výsledek? Tito lidé dokázali změnit způsob života v téměř 80 procentech případů, zatímco u pacientů zařazených do skupin, jimž se takové podpory nedostalo, byla úspěšnost pouhých 10 procent. Tyto statistické údaje mi připomínají jeden výrok George Shinna, vlastníka basketbalového týmu Charlotte Hornets, který kdysi prohlásil: „Nic takového jako člověk, který se sám vypracoval, neexistuje. Svých cílů můžete dosáhnout pouze s pomocí ostatních." Skupina pacientů, kteří se navzájem podporovali, se pravidelně scházela. Na těchto setkáních rozebírali pokroky, jichž se jim podařilo dosáhnout, stejně jako obtíže, jimž čelili a s nimiž zápolili. Díky tomu, že se navzájem podporovali, se jim dařilo vytrvat a nesejít z cesty, po níž se vydali. Poučení, které z toho plyne? Když uskutečňujete změny, nedělejte to sami. Pokud budete mít kolem sebe někoho, kdo vás podpoří, máte sedmkrát vyšší šanci, že uspějete.

Při naší práci s tisícovkami klientů jsme během posledních deseti let byli svědky stejné dynamiky osobního rozvoje. Když se naši klienti pravidelně scházeli se skupinou kolegů, vedli si lépe – a naopak. Doporučujeme vám proto vytvořit si skupinu složenou ze dvou až čtyř odhodlaných, pro věc zapálených kolegů a každý týden se s nimi scházet. Pro tato setkání používáme zkratku TSO – Týdenní setkání odpovědných (v originále WAM – Weekly Accountability Meeting). Protože jste si jistě pozorně přečetli kapitolu věnovanou problematice odpovědnosti, již dávno dobře víte, že na těchto setkáních nejde o to, přimět ostatní, aby *převzali* odpovědnost a *zhostili* se jí, ale spíše o to, posilovat individuální odpovědnost důsledně a konzistentně realizovat váš plán.

Týdenní setkání odpovědných představuje zásadní, rozhodující prvek v rámci kontrolních postupů. V praxi má podobu krátkého, 15 až 30 minut trvajícího setkání, jež se koná obvykle v pondělí ráno, kdy všichni již měli šanci naplánovat si svůj týden. Není to represivně zaměřené setkání, na němž se pokoušíme ostatní činit odpovědnými a přimět je k odpovědnosti, ironicky se o nich vyjadřovat, svalovat na ně negativní důsledky nebo jim „dávat kartáč" a seřvat ty, kteří váhají. Smyslem TSO je dokázat se postavit čelem selháním, rozpoznat pokrok, vytvářet zaměření a soustředění, podněcovat k jednání.

Většina těchto setkání se standardně zabývá níže uvedenou agendou. Neobávejte se tuto agendu podle svého uvážení doplnit a rozšířit – podstatné je, aby se jednání soustředilo na otázku realizace a nesklouzávalo k jiným tématům.

AGENDA TÝDENNÍHO SETKÁNÍ ODPOVĚDNÝCH

I. Individuální zpráva: každý člen skupiny sdělí, jakým způsobem sleduje své cíle a jak si vede při jejich realizaci. Je vhodné se zaměřit na následující čtyři oblasti:
   a) Stav vašich výsledků k danému dni v rámci realizace Roku za 12 týdnů.
   b) Vaše týdenní skóre realizace.
   c) Záměry pro nadcházející týden.
   d) Zpětná vazba a doporučení od ostatních členů skupiny.

II. Úspěšné techniky a postupy: v rámci skupiny debatujte o tom, co se ukázalo být funkční, osvědčilo se, a jak by tyto techniky a postupy mohli do svých plánů začlenit a využít ostatní.

III. Povzbuďte se navzájem.

Struktura setkání je vcelku přímočará a jde k věci. Každý jedinec má několik minut na to, aby ostatním sdělil vše potřebné. Požadujte od ostatních, aby se vyjádřili k vámi dosaženým výsledkům (k danému dni). Nacházíte se na cestě k cíli tam, kde byste právě měli být? Předbíháte událostem? Opožďujete se? Na příštím setkání ostatním

členům skupiny sdělíte své skóre realizace. (Jak ho vypočítat se dozvíte v následující kapitole). Rovněž jim oznámíte, jaké máte pro tento týden záměry, jež se dotýkají procesu realizace. Nakonec vám ostatní sdělí, co považují za potřebné, poblahopřejí vám, poskytnou vám zpětnou vazbu a přijdou se svými návrhy. Když všichni seznámili ostatní se vším potřebným, můžete krátce podiskutovat o tom, co se komu osvědčilo a mohli by to při naplňování svých cílů a plánů využít i ostatní. V samém závěru jednání se navzájem povzbuďte a popřejte si produktivní týden.

Lezlee Liljenberg o svých zkušenostech s TSO při hledání nového konceptu práce jejího týmu říká:

> Jedním z výsledků realizace dvanáctitýdenních plánů je to, že si mnohem více uvědomujeme, že záleží skutečně na každém dni! Když jsme začínali, každému z lidí jsme přidělili některou oblast zájmu a on sestavil akční plán, umožňující ji rozvíjet. Pokaždé, když jsme dokončili Rok za 12 týdnů, jsme jejich práci vyhodnotili a znovu jsme sladili, co bylo zapotřebí.
>
> Týdenní setkání odpovědných byla pravděpodobně nejúspěšnější z těchto oblastí, o nichž jsem hovořila. Když lidé začali na týdenním základě hodnotit všechno, čeho se jim podařilo dosáhnout, začali si více uvědomovat, čemu věnují svůj čas.
>
> Rozhodla jsem se strávit s každým z našich lidí jeden celý den a zaměřit se výlučně na to, co všechno a jak dělají. To nám umožnilo určit, kde a jak mrhají časem. Pomohlo nám to také přijmout nesnadná rozhodnutí týkající se některých úkolů, jejichž časová náročnost neodpovídala přínosům, které z nich plynuly. Analýza návratnosti investic v některých případech ukázala, že se nám nevyplatí je realizovat a musíme je přestat dělat. Kdybychom se každý týden jako tým společně nesešli a neprověřovali dosažený pokrok, pravděpodobně bychom to nikdy neudělali.
>
> To, že jsme se zbavili uvažování v dimenzi roku, nám pomohlo uvědomit si, že potřebujeme dosahovat výsledků rychleji a TSO nám toho pomohlo docílit. Lídr je odpovědný za to, že lidé budou ve své práci vycházet ze systému Rok za 12 týdnů a budou mít stále na zřeteli vizi a plán na 12 týdnů. Moje rada zní: účastněte se TSO a držte se svého plánu – a Rok za 12 týdnů bude plnit to, co od něj očekáváte!

Týdenní rutina

Jediným způsobem umožňujícím dosáhnout svých cílů, které jste si stanovili na období 12 týdnů, je řídit se a jednat v souladu se svým plánem – a to každý den bez výjimky. Týdenní plán a TSO představují dva kroky v rámci procesu zahrnujícího celkem tři kroky, pro jehož označení používáme pojem *týdenní rutina*. Tyto tři kroky, jimiž není obtížné se řídit, dostatečně zaručují, že každý týden budete realizovat vše potřebné a dosáhnete tak svých cílů.

Týdenní rutina obsahuje tři jednoduché, ale účinné kroky:

1. Zjišťovat a měřit, jak si vedete
2. Plánovat týden
3. Účastnit se TSO

Krok 1: Zjišťujte a měřte, jak si vedete.
V kapitole 16 uvidíte, jak vám systém Rok za 12 týdnů umožňuje s pomocí týdenního scorecardu efektivně sledovat a měřit proces realizace. Pro sledování úspěchů, jichž dosahujete, neexistuje nic lepšího. K vaší týdenní rutině by proto mělo patřit věnovat několik minut týdně zjišťování a měření toho, jak se vám daří realizace. V kapitole 16 se dozvíte více o tom, jak toto zjišťování a měření provádět. Pro tuto chvíli ale postačí, že to představuje podstatnou, základní součást vaší týdenní rutiny.

Krok 2: Plánujte svůj týden.
Až dosud jsme se podrobně zabývali tím, jak důležité je mít týdenní plán a jednat v souladu s ním. Pokud používáte *Achieve!*, tento systém automaticky doplní do vašeho týdenního plánu postupy a kroky, které v daném týdnu máte použít a realizovat. Pokud používáte papírové podklady (například *Freehand*), budete se muset vrátit ke svému plánu na 12 týdnů, vybrat z něj všechny postupy a kroky, které

v daném týdnu máte použít a realizovat a přenést je odtud do svého týdenního plánu. V obou případech ale nezačínejte nový týden bez toho, abyste měli svůj týdenní plán.

Každý týden si musíte vyhradit asi 15 minut času na to, zjistit (změřit), jak si vedete, a naplánovat si nadcházející týden. Pro přibližně 70 procent našich klientů je to první úkol, do kterého se pustí každý týden hned v pondělí ráno. Dalších 30 procent se jich s tímto úkolem vypořádá někdy mezi pátečním odpolednem a pondělním ránem. Pokud si na tento úkol vyčleníte určitý čas a důsledně ho respektujete, potom nezáleží na tom, kdy tyto činnosti realizujete.

Krok 3: Účastněte se Týdenního setkání odpovědných.
Jak jsem ukázal již dříve, pravděpodobnost, že uspějete, se výrazně zvýší, pokud se budete pravidelně scházet s malou skupinou kolegů. Sestavte si seznam těch lidí, s nimiž byste se chtěli každý týden scházet na Týdenním setkání odpovědných, oslovte je a stanovte den a čas vašich pravidelných setkání. Rozhodněte se také, zda se budete setkávat osobně nebo budete udržovat kontakt po telefonu. Docilte, aby si každý z nich zapsal setkání do kalendáře jako opakující se událost.

Tyto tři jednoduché kroky vytvářejí základ systému umožňujícího dosahovat vysoké výkonnosti. Uskutečnit tyto kroky je snadné – a nedělat je bývá ještě snazší. Pokud vám na vašich cílech skutečně záleží a chcete jich dosáhnout, slibte si, že se tyto tři kroky stanou vaší týdenní rutinou.

Posun v myšlení

Lidé často předpokládají, že týdenní plán jim nepřinese žádný prospěch, protože vědí, co musí udělat. Početné studie a naše zkušenosti s tisícovkami klientů ukazují, že tomu tak není. Plán, který máte

v hlavě, není ani zdaleka tak efektivní jako plán, který jste si napsali a máte ho na papíře. Naše zkušenost říká, že pokud si plán napíšete a nebudete se spoléhat na to, že ho máte v hlavě, šance, že ho budete realizovat, je o 60 až 80 procent vyšší.

Když si plán napíšete, odstraníte z něj nejasnosti, rozpory a nejednoznačnost – a učiníte ho transparentním. Pro některé lidi je tato transparentnost nesnesitelně trýznivá a je zdrojem všech myslitelných druhů neproduktivního uvažování, jež jim může bránit vytvořit si jasný, písemný plán. Uvažování, o němž zde hovořím, často probíhá nějak takto: „Vím, co musím dělat, takže si to nepotřebuji zapisovat." Nebo: „Potřebuji větší flexibilitu. Když si věci zapíši, omezuje mě to." Nebo: „Jsem mimořádně zaneprázdněný. Nemám na to čas." Všechna tato konstatování jsou výmluvy, jejichž smyslem je utéct před osobní odpovědností.

Někteří lidé uvažují obdobně omezeně o Týdenním setkání odpovědných. Říkají: „Nemám na ně čas" nebo „Něco takového potřebují akorát slaboši." Všechny tyto úvahy a poznámky jsou jenom kouřovou clonou ukazující na hlouběji zakořeněné obavy z transparentnosti a odpovědnosti.

Nemylte se. Když budete mít písemný plán, budete se jím řídit a budete se pravidelně scházet se skupinou svých kolegů, budete úspěšnější! Bez legrace! Neobelhávejte sami sebe – nejste jiní. Pokud chcete co nejlépe využít svůj čas a získat od života co nejvíce, uveďte do souladu své uvažování s kroky týdenní rutiny.

Týmová aplikace

Rok za 12 týdnů se hluboce dotýká naší kultury a mění ji, protože představuje nový způsob toho, jak děláme to, co děláme. Bývalý generální ředitel jedné automobilové společnosti Lee Iacocca prohlásil, že týmy pracují v takovém tempu, jaké nasadí jejich lídr.

Jako lídr týmu tak prostřednictvím toho, jak a o čem se svými lidmi hovoříte, jak jednáte, na co se zaměřujete, formujete kulturu vaší organizace. Rok za 12 týdnů proměňuje naši kulturu. Pokud chcete, aby vaše organizace tento novátorský přístup úspěšně zavedla a využívala ho jako svůj „operační systém", jako provozní systém, jenž je základem jejího fungování, a aby dosahovala výsledků, po jakých prahnete, musíte si ho mistrovsky osvojit a uvádět do života.

Protože kultura je odrazem lídra, vaše jednání bude více než cokoli jiného mít vliv na to, zda váš tým bez výhrad přijme Rok za 12 týdnů za svůj a bude se v maximálně možné míře těšit z prospěchu a užitku, který přináší. Vaším prvním úkolem proto bude být ostatním příkladem chování, jaké od nich očekáváte. Začněte tím, že budete dodržovat týdenní rutinu, zjišťovat a měřit, plánovat si každý týden, účastnit se Týdenních setkání odpovědných.

Následujícím krokem bude individuálně prověřovat, jak si každý z vašich přímých podřízených vede, jaké návyky si osvojil. Mají sestavený plán na každý týden? Zjišťují a měří, jak na tom jsou? Aktivně se zapojují do průběhu Týdenních setkáních odpovědných? Vaši lidé občas budou s něčím zápolit. A právě tehdy nejspíš přestanou plánovat, zjišťovat a měřit, účastnit se TSO. To je ovšem pravý opak toho, co musí dělat. Pro úspěch je zcela zásadní, aby ve všem pokračovali a nenechali se v tom ničím zviklat. A právě proto potřebují vaše vedení, podporu a povzbuzení. Měli byste s nimi tudíž přinejmenším jednou měsíčně v rámci plánovaného setkání, při němž vystupujete v roli kouče, s každým z nich individuálně formálně posoudit jejich týdenní plány a scorecardy.

Příležitostně se můžete účastnit jejich TSO a při této příležitosti je koučovat a povzbudit. Buďte při tom naladěni na pozitivní notu. Rozpoznejte a oslavte s nimi první úspěchy a udržte je v jejich zaměření na proces realizace.

Obvyklé nástrahy, pasti a skrytá nebezpečí. Tipy na úspěch

Nedovolte, aby vás tyto běžné problémy připravily o úspěch.

Nástraha 1: Neplánujete si každý týden.
Hybný moment vyvolaný tím, že se do každého týdne vrhnete energicky a bez zbytečných odkladů, vám pomáhá jednat produktivně po celý týden. Pondělí bývá často dnem prostoupeným stresem a může se stát, že nás hned zkraje prostoupí pocit, že zaostáváme a nestíháme. Často se bezhlavě vrhneme do vyřizování elektronické pošty, hlasových zpráv a čehokoli dalšího, co na nás již čeká.

Kromě toho, že se rovnýma nohama vrhneme do dění právě začínajícího týdne, se mohou vynořit i další věci – včetně negativního způsobu uvažování – jež nám zabrání věnovat nezbytný čas tomu, abychom si týden, který právě začíná, naplánovali. Možná se vám v hlavě vynořila některá z následujících myšlenek a přibrzdila vás v rozletu:

- **Nemám na to čas.** Myslíte si, že jste příliš zaneprázdněni a že to uděláte později – jenže to se nikdy nestane.
- **Obejdu se bez toho.** Představa, že jste výjimkou potvrzující pravidlo a nepotřebujete tudíž plán na nadcházející týden, je velmi ošidná. Sledujte, jak rychle vám utíká čas!
- **Jsem nad věcí.** Představa, že týdenní plán je dobrý tak pro začátečníky, ale někdo ve vašem postavení ho rozhodně nepotřebuje.
- **Vím to.** Představa, že již víte, co potřebujete a musíte udělat, takže nemá smysl si to zapisovat nebo plánovat, co uděláte, protože vám to nic nepřinese.
- **Nechci být odpovědný.** Vycházet při práci z napsaného plánu a řídit se jím vyvolává u některých lidí pocit nepohody, protože takový plán jim – v případě, že se ho nedrží – neustále připomíná, že nedělají to, o čem vědí, že by dělat měli.

Nástraha 2: Zahrnete do plánu všechny vaše úkoly.
Týdenní plán neobsahuje všechno, co v zaměstnání či při práci děláte, ale pouze strategické položky pocházející z vašeho dvanáctitýdenního plánu. Všechno ostatní by se mělo nacházet na samostatném seznamu úkolů, včetně odpovědí na příchozí telefonické hovory. Nerozdrobte a neoslabte tak svůj plán tím, že do něj zahrnete všechny méně významné činnosti, které během dne děláte. Týdenní plán si vyhraďte pouze a výlučně pro strategické záležitosti a závazky.

Nástraha 3: Předpokládáte, že všechny týdny jsou jeden jako druhý.
Další častou chybou, které se dopouští mnoho lidí, je předpokládat, že v každém týdnu děláte stejné činnosti. Sestaví si proto jeden týdenní plán, který poté okopírují a používají jako plán na další týdny. Je více než pravděpodobné, že mnoho týdnů se bude skutečně podobat jeden druhému, ale není příliš běžné, aby všech 12 týdnů obsahovalo stejné činnosti. A dokonce i tehdy, kdybyste byli statistickou výjimkou, neuškodí věnovat pět až deset minut tomu uspořádat a zorganizovat si nadcházející týden – skutečně se to vyplatí.

Nástraha 4: Každý týden přidáváte další postupy.
Mějte na paměti, že týdenní plán je ve své podstatě jednou dvanáctinou vašeho plánu na 12 týdnů. Občas, když je to vhodné, můžete do týdenního plán zahrnout další postup, ale neměli byste to dělat často. Většina nových postupů by se měla nejdříve objevit v plánu na 12 týdnů a teprve odtud přejít do plánu na ten který týden. Chráníte se tak před tím, vrhnout se do zvládání naléhavých záležitostí, které nemusí mít strategický charakter.

Nástraha 5: Nepoužíváte týdenní plán jako orientační prostředek pro to, čemu se máte den po dni věnovat.
Týdenní plán byste měli používat každý den jako prostředek, jenž vám umožňuje nesejít z cesty a dělat každý den to, co je pro dosažení vašich cílů nejdůležitější. Každý den ráno byste se do něj měli

podívat a připomenout si, co je v něm pro daný den napsáno. Totéž byste měli udělat ještě jednou nebo dvakrát během dne a nakonec těsně před tím, než půjdete domů. Když se naučíte vycházet při tom, co během dne děláte, ze svého týdenního plánu, začnete dosahovat a být svědky skutečného pokroku, pokud jde o dosahované výkony.

Nástraha 6: Týdenní plán se nestane součástí vaší týdenní rutiny. Každý z nás má své stereotypy, každý dělá některé věci rutinně. Rutina je důležitou součástí konzistentního dosahování úspěchu. Rozhodněte se učinit z týdenního plán součást rutiny – a udělejte to hned.

Kapitola 16

Sledujeme skóre

Zjišťování a měření stimulují proces realizace. Je to základní kritérium posuzování reality, prubířský kámen toho, jak si vedete. Skutečně efektivní měření kombinuje následné a předstižné ukazatele a poskytuje tak komplexní zpětnou vazbu nezbytnou pro informované rozhodování. Je to zpětnovazební smyčka, jež vám umožňuje vědět, zda jednáte efektivně.

Adam Black o dopadech jím používaného jednoduchého systému každodenního zjišťování a měření svých výsledků říká:

> Knihu *Rok za 12 týdnů* mi doporučil můj partner v podnikání koncem roku 2011. Bylo to v pravou chvíli. Když jsem si ji několikrát přečetl, věděl jsem s naprostou jistotou, že tento systém je mi doslova šitý na míru.
>
> Jsem typický představitel lidí typu A – nerad a obtížně na sobě cokoli měním, jsem agresivní a občas mi unikají drobné detaily. Systém Rok za 12 týdnů mi pomohl zpomalit a systematicky si plánovat cíle na 12 týdnů s ohledem na to, čeho chci dosáhnout v dlouhodobějším časovém horizontu. Zjistil jsem, že krása tohoto přístupu spočívá v tom, že své plány na 12 týdnů mohu upravovat v souladu s tím, jak se mění údaje vypovídající o tom, jak si vedu.
>
> Abych zůstal soustředěný na ty úkoly, které pro mě mají největší hodnotu, vytvořil jsem si jednoduchou vizuální pomůcku – dvanáctitýdenní kalendář, který mi pomáhá zjišťovat a sledovat, jakého

pokroku dosahuji. V tomto kalendáři si každý den zaznamenávám dva klíčové následné a předstižné ukazatele, jež se nacházejí v základu metriky, kterou používám. Když odcházím večer domů, přesně vím, jak si z hlediska cíle, jenž jsem si na daných 12 týdnů stanovil, vedu.

Ve vazbě na svůj cíl stanovený na období 12 týdnů vyjádřený v dolarech a jednotkách produkce mi vychází, že v roce 2012 jsem dosáhl nárůstu hodnoty těchto ukazatelů o 65 procent! Dalším výsledkem aplikace systému Rok za 12 týdnů při mé práci je to, že jsem splnil kritéria své firmy pro přiznání ocenění Nejlepší pracovník a získal jsem odměnu v podobě dovolenkové cesty, na níž se vydám v roce 2013.

Když řeknu, že Rok za 12 týdnů způsobil zásadní převrat v mé práci, ani v nejmenším nepřeháním. Koncem roku neupadám ve snaze dosáhnout ročních cílů do vyčerpávajícího, hektického shonu.

Rok za 12 týdnů ve skutečnosti obohatil můj život – dosahuji svých cílů, dokáži zajistit svoji rodinu a mám víc času na věci, jimž se tak rád věnuji ve volném čase.

Jak Adam zjistil, měřit – má-li být efektivní – nemusí být nijak komplikované, ale musí být dobře načasované.

Jak jsme ukázali v kapitole 6, ty nejlepší systémy měření využívají jak následné, tak předstižné ukazatele. Následné ukazatele reprezentují konečné výsledky (výstupy); vaše cíle na 12 týdnů jsou tudíž pro vás v poslední instanci vašimi hlavními následnými ukazateli. Pokud vztahujete pokrok, jehož dosahujete, ke svým cílům, potom sledujete následné ukazatele.

Předstižné ukazatele se týkají věcí a záležitostí, které se dějí v raných etapách procesu realizace a jsou hnací silou dosahování věcných výsledků (výstupů). Většina lidí vcelku dobře zvládá sledovat následné ukazatele, ale největší příležitosti pro růst obvykle objevíte při sledování předstižných ukazatelů.

Co jsou předstižné ukazatele? Dejme tomu, že chcete zhubnout o pět kilogramů. Těchto pět kilogramů je ukazatelem, reprezentujícím konečný výsledek (výstup) dosažený během 12 týdnů. Dobrým

předstižným ukazatelem by mohl být počet kalorií, které každý den nebo týdně přijímáte. Dalšími takovými ukazateli by mohlo být, kolikrát za týden cvičíte – počet uběhnutých kilometrů, uplavaných bazénů, minut strávených cvičením na trenažéru – záleží jenom na vás. Ať už se rozhodnete zjišťovat a měřit jakýkoli ukazatel, dbejte na to, abyste ho sledovali a zaznamenávali zjištěné hodnoty každý týden v rámci svého Roku za 12 týdnů!

Obecně platí, že čím častěji něco zjišťujete a měříte, tím užitečnějším takový ukazatel je. Například čtvrtletní ukazatele jsou obvykle lepší než roční ukazatele. Roční ukazatele poskytují zpětnou vazbu pouze jednou za 12 měsíců, ale pokud se pokoušíte dosahovat lepších výsledků a přitom zjišťujete a měříte, jak na tom jste, pouze jednou do roka, nemáte po celý rok žádnou zpětnou vazbu, jež by vám pomáhala určit, zda to, co s tímto cílem děláte, je produktivní či nikoli. Obdobně platí, že měsíčně zjišťované ukazatele jsou lepší než čtvrtletně zjišťované ukazatele, protože poskytují častější zpětnou vazbu. Něco zjišťovat a měřit týdně je lepší než jednou měsíčně; zjišťovat a měřit denně bývá často lepší než jednou za týden.

Když aplikujete Rok za 12 týdnů, stanovíte si cíle na 12 týdnů, takže zjišťujete a měříte výsledky a úspěch za období, které nepřesáhne 12 týdnů. Přesto neuškodí určit si soubor předstižných ukazatelů, které můžete sledovat na měsíčním, týdenním nebo každodenním základě.

Protože jste si již nejspíš stanovili cíle a sestavili si plán na období 12 týdnů, nastal čas vytvořit si pro každý ze svých cílů soubor následných a předstižných ukazatelů. Pokud cíle a plán ještě nemáte, vraťte se k tomuto úkolu, až je mít budete.

Cíl č. 1 na období 12 týdnů
Následné a předstižné ukazatele

- _____
- _____
- _____
- _____

Cíl č. 2 na období 12 týdnů
Následné a předstižné ukazatele

- _____
- _____
- _____
- _____

Cíl č. 3 na období 12 týdnů
Následné a předstižné ukazatele

- _____
- _____
- _____
- _____

Sledujte a měřte tyto ukazatele každý týden. Použijte k tomu tabulkový procesor, libovolnou tabulku nebo sekci Klíčové ukazatele („Key Measures") na našich webových stránkách – pomůže vám to zaznamenávat a sledovat pokrok, jehož dosahujete.

Jak jsme ukázali v první části této knihy, tím nejefektivnějším předstižným ukazatelem, jaký můžete využít, je týdenní míra realizace. Zjišťovat a měřit realizaci je zcela zásadní a rozhodující. Zjistili jsme, že cílů stanovených na období 12 týdnů nejspíš dosáhnete,

pokud realizujete alespoň 85 procent činností obsažených ve svém plánu na ten který týden.

Zjišťovat, jak si vedete, jaká je vaše týdenní míra realizace, je zásadní. Je přitom lhostejné, jaký systém sledování – online nástroje, prostředky na bázi papírových nosičů nebo linkovaný sešit či blok – použijete. Na obrázku 16.1 si můžete prohlédnout vzorový týdenní scorecard, který naleznete mezi našimi online dostupnými nástroji *Achieve!* Stejně snadno si můžete vytvořit obdobný scorecard s pomocí našeho systému papírových nosičů *Freehand.*

V obou případech zjistíte, že tím, co týdně zjišťujete a měříte, nejsou vaše výsledky, ale realizace naplánovaných postupů. Jak? Jednoduše – prostě si odškrtnete nebo spočítáte ty postupy, které jste v daném týdnu dokončili, a to bez ohledu na výsledky, jichž jste dosáhli.

Vraťme se na chvíli k příkladu se cvičením. Mým cílem je během 12 týdnů zhubnout o pět kilogramů. Postupy, obsažené v mém plánu, jež mi to mají umožnit, jsou:

- Provádět dvacetiminutové cvičení na posílení srdce alespoň třikrát týdně po dobu 20 minut
- Cvičit alespoň třikrát týdně s činkami
- Vypít každý den přinejmenším šest sklenic vody
- Omezit příjem kalorií na maximálně 1200 kalorií denně

V rámci mého systému měření se hodlám každý týden vážit a zaznamenávat si zjištěné výsledky. Moje hmotnost je ale následným ukazatelem; chci proto sledovat také proces realizace, abych věděl, jak si vedu. Zjistím si proto, kolik postupů jsem dokončil, a vyjádřím tento počet jako procentní poměr dokončených postupů a všech postupů, které jsem si vybral. Nemusím se příliš namáhat, protože online systém *Achieve!* to udělá za mě. Jestliže dokončím tři ze čtyř postupů, moje týdenní skóre realizace bude 75 procent.

Zjišťovat a měřit výsledky není totéž jako zjišťovat a měřit proces realizace. Jde o dvě od sebe oddělené záležitosti. V mém případě

Výsledky v 5. týdnu

Dosáhnout z nového podnikání výnosů ve výši 105 000 dolarů

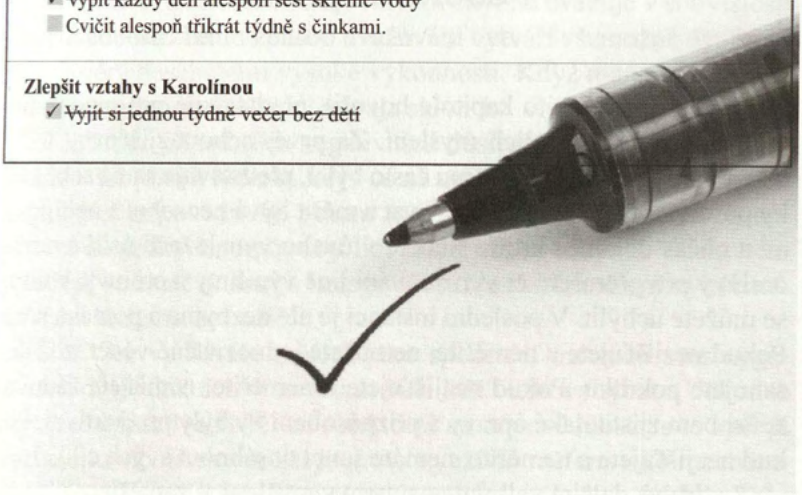
- ✓ ~~Zatelefonovat každý týden minimálně 5 perspektivním klientům s cílem dohodnout s nimi setkání a přinejmenším 3 setkání týdně naplánovat~~
- ✓ ~~Sejít se týdně alespoň se 2 novými klienty~~
- ✓ ~~Jednat každý týden s klienty s perspektivou uzavřít obchod~~
- Vytvořit nástěnný graf a každý týden ho aktualizovat

Zhubnout o 5 kilogramů

- ✓ ~~Omezit kalorický příjem na maximálně 1200 kalorií denně~~
- ✓ ~~Provádět dvacetiminutové cvičení na posílení srdce alespoň třikrát týdně po dobu 20 minut~~
- ✓ ~~Vypít každý den alespoň šest sklenic vody~~
- Cvičit alespoň třikrát týdně s činkami.

Zlepšit vztahy s Karolínou

- ✓ ~~Vyjít si jednou týdně večer bez dětí~~



Obrázek 16.1 Váš týdenní scorecard ukazuje procento postupů, jež jste v předešlém týdnu dokončili. Pokud jich bude v průměru alespoň 85 procent nebo více, jste na dobré cestě dosáhnout svého cíle na období 12 týdnů

jsem mohl za týden zhubnout o jeden kilogram, ale míra realizace přesto dosáhla pouze 75 procent. Protože výsledky se dostavují až poté, když realizuji zvolené postupy, chci a potřebuji věnovat velkou pozornost oběma typům ukazatelů. Přestože jsem zhubl o jeden kilogram, týden se mi z hlediska procesu realizace příliš nevydařil. Vím tak, že příští týden musím zlepšit proces realizace, jinak budu stagnovat.

Posun v myšlení

To, o čem jsem v této kapitole hovořil, představuje pro mnoho lidí výraznou změnu v jejich myšlení. Za prvé, ochota zjišťovat, měřit a nevyhýbat se tomu, jak tomu často bývá, představuje sama sobě velký posun v myšlení. Ano, zjišťovat a měřit bývá neosobní a nepříjemné a občas dokonce kruté. Nebere v úvahu vynaložené úsilí a nezná omluvy pro přerušení či vyrušení ani jiné výmluvy a omluvy, k nimž se můžete uchýlit. V poslední instanci je ale nezbytné a pomáhá nám. Pokud nezjišťujete a neměříte, nemůžete jednoznačně vědět, zda dosahujete pokroku. Pokud nezjišťujete a neměříte, nemůžete žádným způsobem zjistit, jaké úpravy a přizpůsobení by byly produktivní. Pokud nezjišťujete a neměříte, nemáte šanci dosáhnout svých cílů.

Za druhé, dalším velkým posunem v myšlení je zaměřit se více na jednání než na výsledky. Znovu připomínám – své jednání máte pod kontrolou více, než máte pod kontrolou své výsledky. Vaše výsledky se odvíjejí od toho, co děláte. Týdenní plán a týdenní scorecard se zaměřují na to, co děláte. Scorecard zjišťuje, zda jste udělali to, co považujete pro dosažení svých cílů za nejdůležitější. Týdenní scorecard je tudíž tím nejpřesnějším indikátorem predikujícím vaši budoucnost. Pokud dokončíte zásadní aktivity, realizované na denním a týdenním základě, výsledky se dostaví. Celý proces, o němž hovořím, se proto méně zabývá konečnými výsledky a více se zaměřuje

na každodenní činnosti. Právě proto scorecard zjišťuje a měří, jak probíhá proces realizace, a nezabývá se výsledky.

Týmová aplikace

To, jak se na místě manažera nebo lídra díváte na měření, uvažujete o něm a věnujete se mu, má vliv na produktivitu a výsledky vašeho týmu. Příliš mnoho manažerů o měření chybně uvažuje v souvislosti s odpovědností. Tento způsob uvažování vytváří všemožné dysfunkce a bariéry dosahování vysoké výkonnosti. Když manažeři uvažují o měření tímto způsobem, mívají sklon ho vnímat jako spouštěcí mechanismus případných negativních důsledků vůči svým přímým podřízeným. Jinak řečeno, když se na měření nahlíží jako na systém stimulující odpovědnost, potom manažeři využívají měření a negativní důsledky k tomu, aby lidi *činili* odpovědnými. V takovém prostředí se zaměstnanci a kolegové rychle naučí měření vyhýbat – a svému manažerovi také.

Čím více využíváte měření jako spouštěcí mechanismus negativních důsledků, tím více se mu vaši lidé budu vyhýbat a dokonce otevřeně odporovat. Měření není totéž co odpovědnost. Je to zpětná vazba, nic víc. Efektivnější je proto využívat měření jako mechanismus zpětné vazby umožňující určit selhání, pokrok a úspěch. Takto využívané měření vám umožňuje postavit se čelem skutečnosti a selháním, aniž by vás to vracelo zpátky a vyvolávalo doprovodné škody spojené s negativními důsledky.

V ideálním případě budou měření provádět ti, kteří něco dělají, a budou sami zjišťovat a měřit svůj výkon. Pokud spoléhají na to, že klíčové ukazatele za ně budete sledovat a zaznamenávat vy, ukazuje to často na to, že se s tím, co dělají, neztotožnili. Zamyslete se nad tím. Pokud jste skutečně odhodláni dosáhnout svých cílů a hluboce po tom dychtíte, nebudete sledovat pokrok, jehož při tom

dosahujete? Když vaši kolegové uplatňují svoji vlastní metriku, jež jim umožňuje měřit a sledovat, jak si vedou, víte, že svoji práci vzali skutečně za svou.

Když váš tým realizuje Rok za 12 týdnů, budete chtít, aby každý jeho člen měl a používal soustavu klíčových měr, následných a předstižných ukazatelů, aby pociťoval nutkání a závazek je zjišťovat a sledovat, jak si vede. Měr nemusí být mnoho – stačí pár metrik, jež příslušnému jedinci poskytují smysluplnou zpětnou vazbu.

Když váš tým realizuje Rok za 12 týdnů, máte k dispozici *tu pravou* platformu pro koučování. Rok za 12 týdnů poskytuje vše potřebné pro efektivní koučování lidí zaměřené na dosahování lepší výkonnosti a konzistentnějších výsledků. Jednou z věcí, která vám v tom pomůže, je týdenní scorecard. Jako manažer chcete a potřebujete na týdenním základě sledovat, jak si vaši lidé vedou. Aniž bych znal konkrétní aspekty jejich plánů, mohu na základě týdenního skóre každého z nich zjistit, jak pravděpodobným je, že dosáhne svých cílů. Stačí se jich zeptat na jejich týdenní skóre a okamžitě víte, zda je někdo v ohrožení. Jestliže skóre některého z vašich přímých podřízených v některém týdnu klesne pod 60 procent, ukazuje to, že může potřebovat vaši pomoc. Jedno skóre sice jaro nedělá, ani neznamená, že cíle celého Roku za 12 týdnů jsou ztraceny, ale může to bezpochyby být signál, že je zapotřebí, abyste zasáhli, pokud má dotyčný jedinec mít šanci dosáhnout svých cílů stanovených na období 12 týdnů.

Obvyklé nástrahy, pasti a skrytá nebezpečí. Tipy na úspěch

Když jste určili metriku, kterou budete používat, a každý týden sledujete, co vám říká, je dobré vyhnout se nástrahám, které na vás při tom číhají, a neuškodí využít dobré rady a tipy, které zde uvádíme.

Nástraha 1: Myslíte si, že měření je komplikované a není důležité.
Příliš mnoho lidí se vymlouvá, že „nejsou-na-čísla", a zdůvodňují tak to, že se vyhýbají měření. Neřaďte se mezi ně. Pokud máte podávat ten nejlepší výkon, jehož jste schopni, a dosáhnout svých cíl, potom potřebujete měřit.

Nástraha 2: Nevyhradíte si každý týden časový blok určený na vyhodnocení dosaženého pokroku.
Vyčleňte si v rámci každého týdne čas – buďto na konci týdne, nebo v pondělí ráno jako první věc nového týdne – a vyhraďte si ho na zjištění, jak si vedete při realizaci (svého skóre), podívejte se na jednotlivé ukazatele a naplánujte si týden, který máte před sebou. Ve většině případů to zvládnete a postačí vám na to 10 až 15 minut.

Nástraha 3: Přestanete zjišťovat a měřit, jak si vedete, když nedosahujete příznivého skóre.
Lidé až příliš často přestanou sledovat a měřit, jak si vedou, když se jim dva týdny po sobě příliš nedaří. Neztrácejte odvahu vyhodnotit každý týden a neodstupujte od měření jenom proto, že některý týden pro vás nedopadl vůbec dobře.

Tip 1: Posuzujte své skóre každý týden s přítelem nebo malou skupinou kolegů.
Výzkumy ukazují, že když lidé pracují v týmu, udělají při realizaci svých plánů mnohem více. Více naleznete v kapitole 15, v části věnované Týdenním setkáním odpovědných.

Tip 2: Přijměte závazek dosahovat pokroku každý týden.
Možná že nemůžete v jednom týdnu zlepšit proces realizace natolik, abyste se dostali z 45 na 85 procent, ale můžete se při jeho zlepšování dostat z 45 procent na 55 procent nebo na 60 procent. Zaměřte se na to, abyste dosahovali pokroku. Vaším cílem – tím, o co vám jde – je každý týden zlepšit úroveň realizace. Týdenní skóre, jež se postupně zvyšuje, je pozitivní známkou a předzvěstí toho, že svých cílů dosáhnete.

Tip 3: Mějte na paměti, že týdenní skóre nižší než 85 procent není nezbytně špatné.
Skóre dosahující hodnoty 65 procent může představovat zlepšení oproti předešlým 12 týdnům. Dokonce i při skóre na úrovni 65 procent většina lidí bude vidět, že dosahují lepších výsledků. Otázka, kterou si musíte položit, zní: „Postačuje mi realizace na úrovni 65 procent k tomu, abych dosáhl svých cílů, jež jsem si stanovil na období 12 týdnů?"

Tip 4: Neobávejte se postavit čelem tomu, co vám vaše zjištění a měření říkají.
Pokud nejste ochotni postavit se čelem skutečnosti a utkat se s ní, potom ji nikdy nedokážete změnit.

Když sledujete předstižné ukazatele, váš realizační systém vám pomůže určit hlubinné příčiny jakýchkoli výkonnostních selhání, s nimiž se můžete setkat. Pokud se vám nedaří dosahovat výsledků, potřebujete vědět, co je toho příčinou – zda problém spočívá v procesu realizace nebo zda je na vině váš plán a jeho obsah. A to je opravdu VELKÝ rozdíl. Jediný způsob, jak to s jistotu poznat a kde hledat pravou příčinu, je měřit *jak* výsledky, *tak* proces realizace.

Kapitola 17

Ohlédnutí za právě uplynulým dnem

Jednou z bariér, o které se naši klienti často zmiňují, když hovoří o tom, co jim brání dosahovat toho, čeho jsou schopni, je nedostatek času. Tento argument je natolik běžný, až se zdá být velmi reálný, i když ve skutečnosti tomu tak častěji není, než je – je to kouřová clona, která zakrývá skutečnou bariéru podávání lepších výkonů. Tím, co vám nejčastěji brání být výjimeční, není ve skutečnosti nedostatek času, ale to, jak s ním nakládáte, do čeho ho investujete. Vím, že to zní jako hra se slovy, ale rozdíl, o němž zde hovořím, je podstatný.

Následující příběh, v němž Annette Batista líčí, jak jí vytváření časových bloků umožnilo vyvážit čas, který investuje do uspokojení rozmanitých požadavků, které si žádají její pozornost, a přitom dosahovat vynikajících výsledků v těch činnostech, které jsou pro ni nedůležitější, je povzbuzující.

Knihu *Rok za 12 týdnů* jsem si poprvé přečetla téměř před dvěma roky. Přečetla jsem ji jedním dechem a začala jsem aplikovat v ní obsažené principy nejenom v domácnosti, ale také v osobním a profesním životě.

Mými cíli na období 12 týdnů bylo každých 12 týdnů udržet tempo, jež mi umožní ucházet se o ocenění pro nejlepší pracovníky

roku a začít doma učit své dítě. Věděla jsem, že potřebuji dobrý plán, jenž mi umožní toho docílit.

Pracuji jako poradce nabízející aktivní pomoc těm, kteří ji potřebují. Vychovávám a vzdělávám klienty, pokud jde o jejich práva a nároky ve sféře zdravotní péče. Pomáhám jim zvolit si adekvátní program zdravotní péče a lékaře pro ně samé anebo pro jejich děti, a to včetně zubní péče. Abych dosáhla svých cílů, musím každý týden uskutečnit 650 telefonních hovorů a 100 návštěv u svých klientů. Musím také realizovat prezentace v místních agenturách, navštěvovat zdravotnické veletrhy a komunitní akce. Každý měsíc musím kontaktovat 15 subjektů z místní komunity a s osmi z nich se setkat osobně. Oblast mého zájmu zahrnuje šest oblastí nacházejících se ve dvou hrabstvích.

Obávala jsem se, jak to všechno zvládnu. Kladla jsem si otázku, co by mi umožnilo být tam, kde chci, když to budu dělat důsledně a stabilně každý den. Moje profese je náročná a současně přináší nemalé uspokojení. Jsem také manželka, matka a babička. Abych mohla dělat a dosáhla všeho, čeho jsem chtěla, potřebovala jsem s tímto záměrem vytvořený plán – o tom nebylo sporu.

Dosáhnout svých cílů mi efektivně pomohlo to, že jsem si vytvořila časové bloky. Každý den ráno jsem si vyhradila jednu hodinu, obvykle od 7:30 do 8:30, jako nárazníkový blok. V této době čtu elektronickou poštu, rozesílám zprávy obsahující slova povzbuzení svým kolegům, a stanovím si priority, týkající se mých klientů a dalších kontaktů, a to podle toho, jak důležité úkoly s nimi mám.

Poté přicházejí každý den na řadu časové bloky určené k realizaci pro mě klíčových činností. Následující čtyři hodiny, od 8:30 do 12:30, telefonuji klientům nebo je navštěvuji. Tyto bloky mi pomáhají zachovat si nadhled a nenechat se pohltit svou velmi náročnou prací a s tím spojeným vytížením.

Časové bloky fungují tak dobře, že v úterý v době, kdy bych měla začít obvolávat klienty, kteří připadají na tento den, mám již vše hotové. Telefonní hovory s lidmi, jimž mám podle svých týdenních seznamů v tom kterém týdnu zavolat, obvykle zvládnu vyřídit každý měsíc o jeden či dva týdny dříve.

Poté následují oddechové bloky. Každý den po obědě začnu s domácím vzděláváním, které mi zabere přesně tři hodiny. Učení

mi umožňuje oddechnout si od práce. Ráda učím a můj syn se rád učí. Rozmanitá témata, jimž se věnujeme – Bible, jazyky, přírodní vědy, matematika, historie a zeměpis – mi poskytují skvělou šanci vybrat si pro tento časový blok z různých možností. Život se tak stává pestřejším a rozhodně není nudný.

Když skončím s domácím vyučováním, následuje další nárazníkový blok, během něhož dovedu do zdárného konce několik telefonních hovorů, zaznamenávám vše, co se mi toho dne podařilo udělat, a ještě jednou si naposledy projdu elektronickou poštu, abych měla jistotu, že nic zásadního, co jsem nevyřídila, si nebude žádat moji pozornost následujícího dne.

Vytváření časových bloků – tato jedna z oblastí činností realizovaných v rámci Roku za 12 týdnů – mi umožnilo být s prací dál než normálně a udržovat si náskok, někdy dokonce až o dva týdny. Když jsem odjela na dovolenou, skutečně jsem si ji užila, protože jsem věděla, že na mě nečekají nevyřízené věci, jimiž se budu muset zabývat, hned jak se vrátím.

Přijala jsem plán za svůj, ztotožnila jsem se s ním, převzala jsem odpovědnost za jeho naplnění. Rozhodla jsem se vyniknout. Tato rozhodnutí mi přinesla respekt mého manažera a vedoucího, stejně jako mých kolegů, rodiny a přátel.

Abych vše zkrátila – nejenomže jsem dosáhla svého cíle a získala ocenění Konzultant roku, ale podařilo se mi tento titul obhájit i v letošním roce (2012), což se až dosud nikomu nepodařilo. Já a můj manžel jsme začali uplatňovat tento přístup i ve světě domácích financí a jsme pevně rozhodnuti zbavit se do prosince příštího roku všech dluhů s výjimkou hypotéky. Za 12 měsíců tak dosáhneme toho, co by normálně trvalo 18 až 36 měsíců.

Efektivně využívat čas může představovat rozdíl mezi průměrností a vynikajícími výkony. Problém se skrývá v tom, že svět kolem nás oplývá bezpočtem potenciálních vyrušení a hojností všeho možného i nemožného, co po celý den odvádí naši pozornost od toho, co je důležité. Výzkum, který realizovali Eric Horvitz z Microsoft Research a Shamsi Iqbal z University of Illinois, ukazuje, že typickému zaměstnanci společnosti Microsoft trvá v průměru 15 minut,

než se dokáže vrátit k práci na významném duševním úkolu, když ho vyrušil a jeho pozornost tak od něj odvedl email nebo jiná zpráva.

Výzkumná studie z roku 2005, publikovaná společností Basex, jež se zaměřila na využívání času, ukazuje, že odborně kvalifikovaný pracovník stráví v průměru během dne 28 procent času vyřizováním toho, co ho vyrušilo od práce, a následným návratem ke své práci! To je přibližně 11 hodin z čtyřicetihodinového pracovního týdne!

To, jak se rozhodnete využívat svůj čas, v konečné instanci rozhoduje o tom, jakých výsledků v životě dosáhnete. Vynikající lidé, velké postavy historie, ať už v politice, kultuře, umění, vědě, náboženství nebo v kterékoli jiné sféře snažení, jakou si dokážete představit, neměli každý den o nic více času, než máte vy. To, čím se odlišovali od ostatních a co z nich udělalo to, čím byli, bylo tak, jak se svým časem nakládali. Selhání se rodí ve volbách, které každým okamžikem činíte. Většina lidí si volí co nejvyšší krátkodobý prospěch při co nejnižších krátkodobých nákladech.

V roce 2011 průměrný Američan strávil každý den 2,8 hodiny sledováním televize. To představuje 12 procent našeho života – a nezahrnuje čas věnovaný dalším nově dostupným prostředkům zábavy, jako jsou chytré telefony a tablety. Televizi často sledujeme s cílem odpočinout si nebo je to úniková aktivita. Částečně to děláme z toho důvodu, že je to snadné, protože to jediné, co musíme dělat, je přepínat mezi různými televizními kanály. Televize může být svým způsobem prospěšná, ale pokud chceme prožít život prodchnutý smyslem a významem, není to cesta, kterou bychom se měli ubírat.

Volby, které činíme, občas nebývají z hlediska své hodnoty natolik zjevně nicotné, jako je tomu v případě, že se rozhodneme rozvalit se na gauči a sledovat televizi. Některá rozhodnutí mohou vést k tomu, že ve výsledku vzbuzují dojem, nakolik jste zaneprázdněni, zatímco ve skutečnosti jste se pro dané věci rozhodli proto, abyste se vyhnuli důležitějším, a často rovněž obtížnějším, činnostem. S tímto sklonem a jeho projevy se setkáváme ve všech sférách našeho života. A tak namísto toho, abychom se věnovali skutečně významným, ale současně obtížnějším činnostem – jakými jsou telefonní hovory

s klienty, cvičení nebo snaha řešit obtížné vztahové problémy – jež jsou mnohem užitečnější a přínosnější, investujeme čas do toho, že průběžně sledujeme příchozí emaily a další zprávy.

Mít a užívat si volný čas a věnovat se úkolům, jež nám jsou příjemné, je bezesporu zdravé a prospěšné, pokud to děláme s mírou. Pokud ale důsledně preferujeme ty činnosti, jež se nám zamlouvají a jsou nám příjemné, odsuzujeme sami sebe k životu, při němž zdaleka nevyužijeme potenciál a způsobilost, jimiž disponujeme. Nadbytek času stráveného snahou maximalizovat momentální pohodu a pohodlí nevyhnutelně vyvolává dodatečné, odložené náklady, které se časem projeví ve formě nerealizovaných výsledků. Jak kdysi prohlásil Ralph Waldo Emerson: „Každý člověk nakonec usedne k prostřenému stolu důsledků svých činů."

Těšit se z dobré kondice se neobejde bez nepohodlí, vydělat pěkné peníze rovněž tak, stejně jako vyniknout v čemkoli – pokaždé musíte zaplatit nezbytnou cenu. Dosáhnout toho, po čem dychtíte, od vás vyžaduje oběti. Tím prvním a hlavním, co budete muset položit na oltář, je vaše pohodlí a pohoda.

Pokud chcete vyniknout, musíte se rozhodnout investovat svůj čas do těch největších, nejvýznamnějších příležitostí. Budete se muset rozhodnout věnovat se (a svůj čas) těm nejobtížnějším, nejpřínosnějším záležitostem. Budete muset žít s jasným záměrem a představou, čeho chcete dosáhnout. Jinak řečeno, budete si muset ujasnit, na čem vám nejvíce záleží a co je pro vás nejdůležitější, a mít odvahu odmítnout zabývat se tím, co vás od toho odvádí. Budete muset upřeně sledovat a hlídat čas, jímž disponujete, a delegovat nebo eliminovat všechno, co nepatří k vašim silným stránkám nebo vám nepomáhá pokročit dál při dosahování vašich cílů.

Když přihlédneme k vlohám, které jste rozvinuli a vybrousili, máte určité silné a slabé stránky. Jako celek působí na vaši schopnost dosahovat výsledků, o něž usilujete.

Mnoho lidí vynakládá neuvěřitelně mnoho času, energie a elánu ve snaze eliminovat své nedostatky. Vcelku vzato, snažit se ze všech sil co nejvíce omezit ty nedostatky, které vám brání dosahovat

výsledků, o něž usilujete, má svoji cenu a je svým způsobem vznešeným počinem. Každý člověk má slabiny a nedostatky, jichž se musí zbavit či omezit jejich působení, pokud má být úspěšný. Jenom zřídka se ale ze slabiny stane přednost. Pokud nevykonáváte funkci nebo nejste v postavení, kde využíváte nebo rozvíjíte a posilujete své přednosti, potom jste se nejspíš minuli povoláním, nejste člověkem na svém místě.

To nejvýznamnější, čeho budete dosahovat, bude ve skutečnosti výsledkem soustředěného a koncentrovaného uplatnění vašich *předností*. Úspěšní jedinci využívají své silné stránky a zaměřují se na věci, kde je mohou uplatnit. Skutečně výjimeční a vynikající lidé jsou ještě o krok dál a při tom, co dělají, uplatňují svoji *jedinečnou způsobilost*, svůj *jedinečný potenciál* – a dělají to, co jim to umožňuje. Takovou jedinečnou způsobilostí je jedna nebo dvě věci, které dokážete dělat naprosto nejlépe. Bývají to současně věci, které děláte rádi. Ať už si to uvědomujete nebo ne, vaše jedinečná způsobilost je „odpovědná" za vaše největší úspěchy a radosti v životě.

Pokud chcete ze sebe dostat to nejlepší, musíte záměrně a s rozmyslem sladit svůj čas a činnosti se svými přednostmi, schopnostmi a jedinečnou způsobilostí. Když to uděláte, váš výkon a spokojenost nejenom dosáhnou dosud nepoznané úrovně, ale budou se navíc neustále zvyšovat.

Čas určený na výkon

Efektivně využívat čas je jednou z pěti oblastí jednání, jež jsou součástí Roku za 12 týdnů. Společně se zbývajícími čtyřmi – vizí, plánováním, kontrolou postupu a sledováním skóre – je součástí prověřeného systému realizace Roku za 12 týdnů.

Všechno, čeho v životě dosáhneme, se odehrává v kontextu toku času. Důležité věci se stanou a udělají pouze tehdy, když jim věnujete

a vyhradíte si na ně čas. Jedním ze stavebních kamenů úspěchu je schopnost trávit čas tím, na čem záleží nejvíce.

Čas určený na výkon představuje snadno použitelný systém časových bloků, jenž vám umožňuje fungovat coby generální ředitel vaší práce, podnikání a všeho dalšího, co děláte, včetně svého života – a to tím, že záměrně a s rozmyslem investujete svoje nejcennější aktivum – čas. Vaše odhodlání, závazek a schopnost aplikovat Čas určený na výkon jsou projevem osobního vedení. Jestliže žijete v souladu s úmyslem efektivně využívat svůj čas, potom budete efektivnějším lídrem rovněž druhým lidem a své podnikání, práci a osobní úspěch budete vytvářet a rozvíjet v rychlejším tempu.

Jak jsme ukázali v kapitole 7, v základu efektivního využívání času se nacházejí tři prvky: strategické bloky, nárazníkové bloky, oddechové bloky. Každý z těchto tří časových bloků je navržen tak, aby vám pomáhal co nejefektivněji dokončit jednotlivé klíčové činnosti, které děláte.

Strategické bloky mají rozsah tří hodin a měli byste si je naplánovat na počátek týdne – to vám umožní, pokud by do některého z nich zasáhlo něco nepředvídaného nebo byste ho museli zrušit, ho naplánovat na někdy jindy v daném týdnu. Tyto časové bloky jsou určeny k tomu, abyste se v nich věnovali svým záležitostem – a ničemu jinému. Strategické bloky byste si měli plánovat v čase, kdy je vaše pracovní aktivita obvykle nejnižší. Jeden strategický blok týdně obvykle postačuje.

Nárazníkové bloky slouží k tomu, abyste se během nich vypořádali s méně významnými činnostmi. Tyto bloky obvykle zabírají časový úsek 30 minut až jedné hodiny a bývají v počtu jednoho až dvou součástí každého dne. Skutečný časový rozsah, který jim vyhradíte, záleží na tom, kolik emailů, telefonních hovorů, vyrušení a další „administrativy" musíte normálně zvládat.

Smyslem oddechových bloků je zabránit vyhoření a získat více volného času. Tyto bloky mají rozsah tří hodin a měli byste je do svého časového rozvrhu zařadit – za předpokladu, že ostatní součásti Roku za 12 týdnů již fungují k vaší spokojenosti – jednou týdně. Dokud tomu tak nebude, doporučujeme tento blok zařadit do svého plánu jednou měsíčně.

Kromě těchto tří časových bloků byste měli zvážit a zařadit do svého časového rozvrhu další časové bloky, určené k realizaci dalších důležitých činností.

Vzorový pracovní týden

Rozvrhnout si svůj čas efektivně vám pomůže modelový příklad vysoce produktivního týdne – vzorový pracovní týden. Na následujících řádcích naleznete postup umožňující sestavit si s využitím časových bloků určených na vaše rozhodující činnosti vzor příkladného pracovního týdne. Takovéto rozvržení času vám umožní dosáhnout vytouženého úspěchu. Postup, který zde záměrně využíváme, spočívá v tom, že si nejdříve navrhnete svůj týden tak, abyste v něm byli co nejproduktivnější, a poté začnete přizpůsobovat svůj skutečný časový rozvrh tak, aby byl v souladu s tímto vzorovým týdnem.

Vzorový týden se nepokouší z vašeho týdne *eliminovat* méně významné činnosti, protože takový přístup příliš nefunguje. Namísto toho si v každém týdnu vyčleníte časové úseky, v nichž se zaměříte na ty nejvýznamnější, nejhodnotnější činnosti. Pokud jste si vytvořili plán na 12 týdnů, potom tyto nejpřínosnější činnosti představují jednotlivé kroky obsažené ve vašem plánu.

Vyznačte si časové bloky, nejdříve strategické, poté nárazníkové a nakonec oddechové. Zbývající čas věnujte dalším důležitým činnostem, které v daném týdnu musíte realizovat.

Použijte vzorový rozvrh na obrázku 17.1 a řiďte se následujícími pokyny.

1. Vyčleňte si v pondělí ráno jako první záležitost v celém dni 15 minut na posouzení minulého týdne a naplánování týdne, který máte před sebou.
2. Zařaďte do časového rozvrhu tříhodinový strategický blok.

3. Zařaďte do časového rozvrhu v každém dni (pondělí až pátek) jeden až dva nárazníkové bloky, obvykle jeden ráno, druhý ke konci dne (například 11:00 – 12:00 a 16:00 – 17:00). Vezměte v úvahu, že časový rozsah těchto bloků se odvíjí od pracovního vytížení a administrativní zátěže.
4. Zařaďte do časového rozvrhu oddechový blok.
5. Zařaďte do časového rozvrhu všechny další významné činnosti.
   a) Schůzky se současnými a perspektivními klienty
   b) Pravidelné porady týmu
   c) Marketing a prodej
   d) Plánování
   e) Vyžadované administrativní a provozní činnosti
   f) Příprava na jednání s klienty a služby zákazníkům
   g) Práce na projektu
   h) Pracovní obědy
   i) Individuální koučování
   j) Osobní úkoly

	pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	sobota	neděle
7:00							
8:00							
9:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							
19:00							

Obrázek 17.1 Vzorový rozvrh pracovního týdne

Zpočátku se vám může zdát, že vám nezbyl téměř žádný čas. Může tomu tak skutečně být, ale současně zjistíte, že váš časový rozvrh zahrnuje všechny rozhodující a důležité činnosti. Položky, které obsahuje, jsou úkoly, které slouží jako nástroj naplnění vaší vize a pomáhají vám vaše podnikání a práci posunout na vyšší úroveň. Co je zcela zásadní – takovýto týden si musíte nejdříve vytvořit na papíře a teprve potom ho zkusit realizovat v praxi. Pokud se vám nepodaří docílit, aby vše bylo funkční v psané formě, potom tomu tak za žádných okolností nebude ani ve skutečném životě.

Všechno se odehrává v kontextu toku času. Jestliže nemáte pod kontrolou svůj čas, potom nemáte pod kontrolou ani výsledky, jichž dosahujete. Osobní efektivnost se odvíjí od záměrného jednání.

Denní agenda

Na následujících řádcích naleznete návrh denní agendy – pořadu dne – pro strategické a nárazníkové bloky. Tyto agendy vám pomohou tyto časové bloky využít efektivněji.

STRATEGICKÝ BLOK – VZOROVÁ AGENDA, 3 HODINY

- **Připomeňte si svoji vizi:** 5–10 minut. Posuďte svoji vizi a vyhodnoťte pokrok dosažený při jejím naplňování. Postupujete při naplňování vize kupředu, přibližujete se jejímu dosažení, udržujete si emocionální napojení na svoji vizi?
- **Posuďte 12 týdnů:** 10–15 minut. Posuďte používanou metriku. Podívejte se na své výsledky perspektivou svých cílů. Zkontrolujte své týdenní skóre realizace, následné a předstižné ukazatele. Je proces realizace na vysoké úrovni a vede k výsledkům? Pokud ne, co můžete v tomto týdnu udělat, aby se to změnilo?
- **Vyhodnoťte výkonnostní selhání:** 10–20 minut. Selhalo něco? Pokud ano, co to způsobilo? Potřebuje váš plán upravit nebo postačí, když ho budete lépe realizovat?

- **Realizujte postupy obsažené v plánu:** 2–2,5 hodiny. V tomto čase realizujte postupy obsažené ve vašem dvanáctitýdenním plánu.
- **Další příklady činností ve strategickém časovém bloku:**
  - Četba
  - Online kurs
  - Plánování následujícího Roku za 12 týdnů (nejčastěji ve 12. a 13. týdnu)

NÁRAZNÍKOVÝ BLOK – VZOROVÁ AGENDA, 30 AŽ 60 MINUT

- Vyřizujte elektronickou poštu.
- Vyřizujte hlasové zprávy a podle potřeby na ně odpovídejte.
- Telefonujte (vyřizujte nezbytné telefonní hovory).
- Pracujte na věcech z vašeho seznamu úkolů.
- Svolávejte každodenní krátké porady s cílem zodpovědět dotazy vašich lidí nebo plánovat následné aktivity.
- Organizujte práci a veďte záznamy o dokončených úkolech.
- Určete nové položky na seznamu úkolů a zaznamenejte si je.

Tyto agendy jsou pouze příklady. Všimněte si ale typů činností a toho, jak se v jednotlivých časových blocích odlišují. Strategické bloky jsou určeny pro rozhodující, vysoce přínosné aktivity, zatímco nárazníkové bloky jsou určeny pro méně významnou práci.

Čas určený na výkon je jedinečný systém pro každotýdenní vyčlenění časových bloků určených na konkrétní typ činností. Tento systém vám pomůže věnovat čas na ty věci a záležitosti, na nichž záleží ze všeho nejvíce. Co by se ve vašem životě, podnikání a práci změnilo, kdybyste dokázali důsledně dělat a získávat více z těch věcí, jež jsou pro vás nejdůležitější? Kde byste byli za 12 týdnů ode dneška? Za tři roky? Často vám postačí aplikovat tento koncept jeden týden a začnete vidět výsledky, začnete mít pocit, že jste pány svého času tak, jako již mnoho let ne.

Posun v myšlení

Vezeme-li v úvahu cenu a omezené množství času, je zajímavé, že téměř nikomu se nedaří s ním nakládat efektivně, jak by chtěl. Mnoho našich klientů, vedeni přirozenou touhou využít každou příležitost k navýšení svých výnosů, bez váhání opustí svůj naplánovaný časový rozvrh, aniž by se jenom na vteřinu zamysleli nad tím, jak by se mohli přizpůsobit požadavkům perspektivních i současných klientů. Co víc – dělají to znovu a znovu, zcela zjevně bez ohledu na to, jaké dopady to má z dlouhodobého hlediska na jejich podnikání. Výsledkem je to, že čas, který by měli vynaložit na budování své vlastní budoucnosti, investují do utváření budoucnosti někoho jiného.

Mnoho našich klientů si tak cení času druhých více než svého vlastního. Pokud chcete dosáhnout zásadního pokroku, musíte začít svůj čas považovat za přinejmenším stejně cenný jako čas svých klientů. Pouze tak můžete souběžně budovat své vlastní podnikání a současně nabízet zákazníkům lepší služby.

Další bariérou efektivní realizace a využívání času je přesvědčení, že můžete zvládnout všechno. Pokud si myslíte, že když budete pracovat dostatečně rychle, usilovně a dlouho, dokážete udělat všechno, dočkáte se nemilého překvapení. Studie vypracovaná před několika roky ukazuje, že průměrný kvalifikovaný odborný pracovník vykazuje kolem 40 hodin nedokončené práce, která čeká, až se k ní dostane, a to neustále.

Je důležité si uvědomovat prostou skutečnost, že všechno zvládnout nemůžete, protože jinak budete pracovat pod vlivem falešného přesvědčení, že nakonec skluz doženete a dostanete se i k tomu, co je opravdu důležité. Budete veškerý svůj čas i nadále investovat do naléhavých každodenních záležitostí a odkládat na později strategicky významné věci, bez nichž nemůžete dosáhnout zásadního pokroku a v poslední instanci naplnění svých životních tužeb.

Pokud často odkládáte strategické činnosti na úkor naléhavých záležitostí, nikdy nedosáhnete skutečně velkých, skvělých věcí.

Jestliže při práci vycházíte z přesvědčení, že se vám nakonec podaří zvládnout to, co je důležité, když se napřed vypořádáte s naléhavými záležitostmi, jež se dožadují vaší pozornosti, nejspíš se ke strategicky významným věcem nikdy nedostanete. Uvažování typu: „Hned zítra, příští týden, následující měsíc začnu vytvářet svoji vysněnou ideální budoucnost", je katastrofálně, vpravdě osudně chybné. Budoucnost, kterou hodláte prožít, je ta, kterou utváříte právě teď, v tuto chvíli.

Dosáhnout zásadního pokroku nelze tak, že budete postupovat po malých krocích. Vyžaduje to nejdříve zásadně změnit způsob práce, to, jak děláte to, co děláte, a teprve následně se to projeví ve výsledcích, jichž dosahujete. Pro někoho může být takovým zásadním pokrokem zvýšení příjmů o 20 procent. Pro jiné to může znamenat zdvojnásobit rozsah jejich podnikání. Pro další může být zásadním pokrokem mít více volného času a současně si udržet své příjmy. Ve všech případech to ale bude vyžadovat ochotu změnit způsob řízení času a jeho alokaci.

Tyto způsoby zvyšování výkonu mohou být inspirativní. Co ale máte dělat, když vám téměř žádný čas skutečně nezbývá a máte tudíž oprávněný pocit, že na dosažení skutečného pokroku nemáte v rámci svého systému práce dostatek prostoru? Naši klienti obvykle spatřují možnosti, jak se posunout dál, u druhých, ale ne u sebe samých. Mívají často pocit, že již nyní pracují příliš tvrdě, a představa, že by kvůli vyšším ziskům měli pracovat ještě usilovněji, je nijak neláká. Případný úspěch v nich dokonce může zcela reálně vyvolávat obavy, protože si mohou říkat: „Systém, který využívám, není stavěn na novou úroveň činností, jež se dostaví s většími úspěchy."

Představa, že chceme-li vydělávat více, musíme tomu odpovídajícím způsobem rovněž více pracovat, se zdá být v souladu se zdravým rozumem. Jenže právě takový způsob uvažování je bariérou toho, abyste v životě dosáhli více než dosud.

Přemýšlejte o tom: lidé, kteří vydělávají ročně 1 000 000 dolarů, nepracují desetkrát usilovněji než lidé, kteří vydělávají 100 000 dolarů. Ve skutečnosti občas pracují méně – ale co je podstatné, pracují *odlišně*.

Zásadního pokroku nedosáhnete, pokud nebudete ochotni změnit řízení svého času. Dosahovat odlišných výsledků vyžaduje dělat věci jinak – a dělat jiné věci.

Nedovolte, aby vám způsob fungování zatemnil koncept, o nějž jde. Abyste se stali tím, kým můžete být, abyste se ze sebe dokázali vydat to nejlepší a dosahovali těch nejlepších výsledků, budete muset nalézt – a vybojovat si, pokud to bude nezbytné – čas věnovat se strategickým záležitostem, pracovat na věcech strategického významu. Budete muset nalézt způsob jednání umožňující efektivně zvládat méně přínosné činnosti. A budete potřebovat nalézt čas na obnovu sil, osvěžení a oživení.

Týmová aplikace

Vaše komunikace a jednání coby manažera ovlivňují kulturu vašeho týmu. Pokud chcete, aby dopady vašeho působení byly pozitivní a co nejsilnější, potom vaše slova a činy musí být v souladu.

Jestliže chcete, aby lidé ve vašem týmu užívali čas s větším rozmyslem a vědomím toho, do čeho ho investují a proč, musíte dělat totéž. Vytvořte vzorový pracovní týden obsahující tři klíčové časové bloky Času na výkon a další strategické činnosti, jako jsou porady týmu a individuální setkání se členy týmu zaměřená na jejich koučování – a dejte si závazek, že se jím budete každý týden řídit.

Pokud využíváte systém Čas určený na výkon, jste na dobré cestě dosahovat výsledků přínosných jak pro sebe, tak pro ostatní členy týmu. Vaši lidé zjistí, že se svým časem nakládáte s rozmyslem a využíváte ho s jasným záměrem, což vytváří nezbytný prostor pro to, aby začali dělat totéž. Jestliže jste zařadili nárazníkové bloky každý den ve stejný čas, vaši lidé budou vědět, že se jim v té době můžete věnovat, a budou mít pocit, že se s vámi mohou, pokud to budou potřebovat, bez problémů setkat.

Jeden z našich klientů poskytující finanční služby zjistil, že poté, kdy začal využívat systém Čas určený na výkon a naplánoval si nárazníkové bloky na stejný čas každého dne, se úroveň jím poskytovaných služeb zlepšila. Při prvním letmém pohledu to může působit jako něco, co bychom nečekali. Začal být svým spolupracovníkům k dispozici pouze jednu hodinu denně, kdy odpovídal na otázky, které se právě vynořily, a scházel se s týmem, který měl na starost. Po zbytek dne se věnoval práci v souladu se svým plánem. Zjistil, stejně jako členové jeho týmu, že ho každý den mohou nalézt s neochvějnou přesností dobře seřízených hodin, aniž by ho museli, tak jak tomu bývalo dříve, nahánět ve snaze urvat pro sebe chvilku jeho času a pozornosti a doufat, že na ně bude mít čas. Nyní všichni členové jeho týmu vědí, kdy a kde ho naleznou, a těží z lepších služeb, jež jim poskytuje, přestože je jim dostupný pouze hodinu denně.

Třetím přínosem aplikace systému Čas určený na výkon je to, že s tím, jak ho využíváte, si ho osvojujete a stáváte se v jeho aplikaci více zběhlými, což vám díky pověsti a zkušenostem, které při tom získáváte, umožňuje pomáhat členům vašeho týmu lépe ho využívat.

Kromě toho, že jste ostatním členům týmu příkladem užití systému Čas určený na výkon, je můžete při jeho praktické aplikaci povzbudit a dát jim najevo, že si jejich přístupu vážíte a respektujete ho. Když mají ve svém časovém rozvrhu vymezený strategický blok, dejte jim najevo, že vás mohou požádat, abyste se s nimi setkali jindy – a příště se hlavně snažte je v daném čase nevyrušovat od toho, co dělají.

Všechno, čeho vy a váš tým dosáhnete, se odehrává v kontextu toku času – využívejte proto čas s rozmyslem a jasným záměrem!

Obvyklé nástrahy, pasti a skrytá nebezpečí. Tipy na úspěch

Nástraha 1: Vedete své podnikání a děláte věci tak jako obvykle.
Dovolit svým dřívějším návykům týkajícím se alokace času určovat vaši činnost je neproduktivní. Vrátit se ke starým návykům je snadné, protože jsou pohodlné a nemusíte na ně vynakládat žádné velké úsilí. Abyste mohli dosahovat nových výsledků, budete muset být ochotni překonat obavy, nejistotu, nepohodlí a nepohodu, protože jedině tak si můžete nakonec osvojit nové návyky.

Nástraha 2: Při práci v rámci strategických bloků se v určitou chvíli nesoustředíte na jednu záležitost.
Na schopnost dělat více věcí najednou mnoho lidí pohlíží jako na přednost. Ve skutečnosti ale tento způsob práce snižuje celkovou produktivitu a oslabuje dosažené výsledky. David E. Meyer, ředitel výzkumné laboratoře na University of Michigan (Brain, Cognition and Action Laboratory) tvrdí, že namísto toho, abyste věci dělali efektivněji, pracujete pomaleji a roste riziko chyb. Když ve své mysli odsunete do pozadí prvořadý úkol, jemuž se věnujete, a zvolíte si místo něj jiný, čas potřebný na dokončení předešlého úkolu vzroste v průměru o 25 procent.

Nástraha 3: Necháte se vyrušovat a odvádět svoji pozornost od toho, co děláte.
V současném moderním světě mohou být hlavním zdrojem vyrušení technologie. Každým dnem přibývá příležitostí umožňujících nechat se vyrušit od toho, čemu se věnujeme, a vyhýbat se věcem, jimž se vyhnout chceme. Pokud dovolíte, aby Internet, chytré telefony a sociální sítě odváděly vaši pozornost od pro vás nejpřínosnějších činností, bude vám to bránit dosáhnout svých cílů. Určitá míra spontánnosti je prospěšná, ale pokud nevynakládáte čas smysluplně a s rozmyslem, nevyužijete potenciál a způsobilost, jimiž

disponujete. Naučte se izolovat od všeho, co je zdrojem vyrušení, když pracujete na něčem důležitém, co potřebujete udělat.

Nástraha 4: Myslíte si, že být zaneprázdněný je totéž jako být produktivní.
Můžete celý den vyřizovat elektronickou poštu, hlasové a další zprávy anebo se věnovat administrativním záležitostem, jenže tyto činnosti často nepřinášejí skvělé výsledky, o něž usilujete. Bezpochyby jimi můžete být velmi zaneprázdněni, ale jste produktivní? Naučte se stanovit si priority a dávat přednost těm nejdůležitějším činnostem – a věnovat se jim před tím, než se začnete zabývat čímkoli dalším.

Tip 1: Pracujte na základě písemného týdenního plánu.
Písmemný týdenní plán, jenž má vazbu na vaše cíle stanovené na období 12 týdnů, vám brání alokovat příliš mnoho času na ty záležitosti, které se průběžně vynořují, a to na úkor strategických činností. Když budete pracovat na základě týdenního plánu a budete při tom vycházet ze vzorového týdne, jste na nejlepší cestě uspět.

Tip 2: Učiňte váš vzorový týden součástí vašeho kalendáře.
Zařaďte časové bloky vzorového týdne do svého kalendáře jako opakující se aktivity – odstraníte tak hned v zárodku mnoho potenciálních konfliktů mezi časovými rozvrhy jednotlivých týdnů. Někdy samozřejmě některý z bloků přesunete v časovém rozvrhu někam jinam, ale většinou to nebude zapotřebí. Dokonce i tehdy, když cestujete (tak jako já) nebo když si vaše týdny nejsou ani v nejmenším podobné jako vejce vejci (jako mé týdny), zjistíte, že věnovat v pondělí ráno pět minut času takovému zařazení jednotlivých časových bloků v rámci týdne, aby to bylo v souladu s tím, co vás čeká, nejspíš bohatě postačí.

Kapitola 18

Bereme věci za své

Všichni jsme slyšeli o lidech, kteří odmítají nést odpovědnost a skládat účty za své činy a namísto toho ze svých selhání a neúspěchů obviňují druhé – rodiče, šéfa, konzervativce či liberály, tabákové společnosti, sféru rychlého stravování – zkrátka kohokoli. Tím, kdo za všechno může, je *systém. A tak pořád dokola!* Příčinou jejich selhání je pokaždé někdo nebo něco mimo ně. Naše kultura tuto mentalitu oběti stále více a více podporuje a přispívá k ní. Náš právní systém jí dokonce dělá reklamu a prosazuje ji. Odměňujeme lidi za to, že nejednají odpovědně, že se snaží a daří se jim nalézat někoho nebo něco, na koho by mohli svalit vinu za své neúspěchy.

Navzdory přínosům, které lidé s touto mentalitou vnímají, ve skutečnosti za tento způsob uvažování platí nebývalou, vpravdě nehoráznou cenu. Člověk, který se považuje za oběť, dovoluje vnějším okolnostem, druhým lidem nebo událostem, aby se stali faktorem limitujícím jím dosahované úspěchy. Dokud považujeme sami sebe za oběť okolností, je pro nás život nikdy nekončícím bojem a druhé lidi vnímáme jako hrozbu.

Odpovědnost nám umožňuje získat kontrolu nad svým životem, být tvůrcem vlastního osudu, plně využít svůj potenciál a způsobilost. Ve své nejčistší podobě odpovědnost znamená přijmout za své vše, co děláme, nezříkat se svých činů a výsledků. Úspěšní lidé jsou odpovědní, to je holý fakt.

Být odpovědný neznamená obviňovat sami sebe nebo trestat druhé. Je to přístup k životu, při němž bereme na vědomí a uznáváme svoji roli na dosažených výsledcích – na tom, jak věci nakonec dopadnou. Být odpovědný neznamená zabývat se tím, co kdo zavinil a za co kdo může, ale spíše se zaměřit na to, jak dosahovat lepších výsledků. Dokud my sami a naše organizace nepřijmeme naše činy a výsledky za své, naše snaha zlepšit je se bude míjet účinkem, protože budeme zcela bezradní a bezmocní. Jakmile přijmeme za svou myšlenku, že naše činy, všechno to, co děláme, má vliv na to, jakých výsledků následně dosahujeme, získáme sílu dosahovat výsledků, po nichž dychtíme a toužíme.

Když si přiznáme vlastní odpovědnost za dosahované výsledky, přestaneme se zaměřovat na to, abychom bránili a obhajovali své činy, a začneme se z nich učit. *Selhání* a neúspěchy se stanou zpětnou vazbou v trvalém, průběžném usilování o vynikající výsledky, o dosažení velikosti. Nepříznivé okolnosti a nespolupracující lidé nám nezabrání dosáhnout svých cílů. Jdeme ke svému cíli jinudy a dosahujeme proto odlišných výsledků.

Danny Fuentes o tom říká následující:

> Když jsem se vrátil domů poté, co jsem absolvoval seminář Rok za 12 týdnů, nemohl jsem se dočkat, až ho začnu uvádět do života, a byl jsem připraven začít měnit některé aspekty svého podnikání. A nejenom to – začal jsem to skutečně dělat.
>
> Ukázalo se ale, že se nedokáži přihlásit do online systému Rok za 12 týdnů, a než se tento problém vyřešil, bylo pryč jeden a půl týdne. To už se ale blížilo sváteční volno a já jsem začal propadat starému způsobu uvažování – začal jsem se „vymlouvat, proč to nejde". Nepříjemný pocit, že uplynuly dva týdny a já jsem ani nezačal, mě provázel na každém kroku. Začít svalovat vinu za tento skluz na omezený přístup k Internetu, sváteční volno a jinou důležitou práci, která mi dodává pocit ospravedlnění toho, co dělám, bylo snadné.
>
> V poslední instanci je to ale prosté – znamená to nebýt odpovědný nikomu kromě sebe sama, nehledat výmluvy, i když se přímo nabízejí na stříbrném podnosu.

Naučit se dělat obtížné věci – ty věci, o nichž jsem se po 23 letech práce v organizaci domníval, že si zasloužím se jimi nezbývat – není snadné.

Je to ale velká příležitost využít nástroje a prostředky, které Rok za 12 týdnů nabízí, k realizaci některých potřebných a občas velmi bolestivých změn. Je ale holým faktem, že pokud nedokáži s dostatečnou kázní realizovat každodenní činnosti, nic se nezmění a moje vize se nikdy nenaplní.

Ze svých neúspěchů a selhání nemohu vinit nikoho kromě sebe sama. Výzvou, kterou přede mne tento přístup staví, je tak či onak docílit, abych uvažoval způsobem, který mi bude neustále připomínat a umožní mi *pamatovat si*, že záleží na tom, co udělám dnes, i když to jsou zdánlivě malé, nevýznamné věci.

Cením si toho, že jsem se mohl s celým postupem Roku za 12 týdnů seznámit tak, abych si ho mohl osvojit, vnitřně přijmout za svůj a změnit tak svůj způsob uvažování – a co je ještě důležitější, způsob svého jednání a konání.

Vím, že Rok za 12 týdnů pro mě nemůže být krátkodobým „oživením", přinášejícím vzruch a dodávajícím neotřelý nádech jednomu měsíci mého života. Musí se stát součástí mého nového způsobu života, jenž budu nadále rozvíjet a zdokonalovat. Jsem dalek iluze, že staré návyky je snadné opustit. Mám ale k dispozici něco víc než jenom touhu se zlepšit – mám postup, který mi to umožní.

Danny zjevně pochopil podstatu věci. Při každém smysluplném úsilí narážíme na překážky, nezdary, komplikace a dílčí prohry a je snadné je použít jako důvody – nebo spíše *výmluvy* – proč nemůžeme dokončit práci, kterou je nutné udělat. Občas dokonce můžete mít pocit, že vaše omlouvání je ospravedlnitelné, že vás ve vašem úsilí vykolejili okolnosti mimo vaši kontrolu, nepřekonatelné překážky, které nikdo nemohl předpokládat a nemůže tudíž ani očekávat, že byste je mohli a měli překonat.

Když byl malý chlapec Dustin Carter rychle převezen do nemocnice se vzácným onemocnění krve, museli mu lékaři amputovat obě ruce a nohy, pokud mu měli zachránit život. Dokážete si něco takového vůbec představit? Já ne. Musel jsem, tak jako většina lidí, čelit

různým problémům, ale něco takového mě opravdu nepotkalo. Nedokážu pochopit hrůzu, jakou musí člověk zakoušet, když se probere z narkózy a zjistí, že nemá ruce nebo nohy. Jak by se mohl nelitovat, jak by mohl nemít pocit, že se k němu život zachoval krutě a nespravedlivě. Jestli měl někdy někdo důvod litovat se, byl to Dustin.

Zajímavé je, že pokud měl Dustin takové pocity, netrvaly dlouho. Nejenom, že nepřipustil, aby ho jeho fyzický handicap omezoval a nutil ho držet se zpátky, ale naučil se v této sféře života být více než dobrý. Představte si, že se jednoho dne probudíte a zjistíte, že nemáte ruce ani nohy. Když budete přemýšlet, co chcete v životě dělat, být *zápasníkem* se asi nebude na seznamu všeho, co můžete dělat, nacházet příliš vysoko. Pro Dustina to ale neplatilo. Rozhodl se být zápasníkem – a díky tvrdé práci a mnoha hodinám tréninku se mu podařilo stát se velmi úspěšným zápasníkem. Dustin dokázal víc než jenom překonat své fyzické omezení – *rozbil* je na padrť! A co víc – stal se vzorem a inspirativním příkladem pro milióny dalších lidí, jež čelí všemožným obtížím a výzvám.

Bariéry? Skutečně? Když přemýšlím o tom, co Dustin musel překonat, a podívám se na to, co se mi staví do cesty a brzdí mě, cítím se trapně. A co vy? Čemu dovolíte, aby vám bránilo v rozletu?

Zamyslete se nad bariérami a překážkami, jimž jste dovolili, aby se stavěly do cesty dosažení vašich cílů?

Nenastal čas přestat se vymlouvat a nechávat ty či ony věci, aby stály mezi vámi a životem, jaký chcete prožít? Váš současný život je výsledkem voleb, které jste učinili. Můžete svalovat vinu na okolnosti, výchovu, rodinu, školu, šéfa nebo na politiky. Holou skutečností ovšem je, že nic z toho nemáte pod kontrolou. To, co pod kontrolou máte, je vaše odezva. Být odpvědný není snadné, a občas to bývá dokonce velmi nepříjemné, ale pokud to myslíte se svými cíli vážně, musíte svoji situaci přijmout jako důsledek svých vlastních kroků, jako něco, za co nesete odpovědnost.

To znamená, že se přestane rozhlížet kolem sebe; že již nikdy více nedovolíte, aby se ty či ony *věci* stavěly mezi vás a život, po němž toužíte a jaký můžete prožít. Koneckonců, nikomu – kromě

nemnoha vašich nejbližších přátel – nezáleží na tom, zda uspějete či nikoli. Můžete se vymlouvat podle libosti – světu kolem vás to bude jedno. Možná to zní krutě a odpudivě, ale je tomu tak. No, možná vás občas někdo trochu polituje a projeví soucit, a pokud máte opravdu štěstí, koupí vám jedno nebo dvě piva, ale to je všechno. Pokud se vzdáte síly a nevyužijete schopností, jimiž disponujete, nikdy nedosáhnete úspěchu, po němž prahnete. Přijměte proto předsevzetí – teď hned – že již nikdy nepřipustíte, aby se vám nejrůznější omluvy a výmluvy postavily do cesty při dosahování vašich cílů.

Jednání umožňující nést větší odpovědnost za své činy

Na následujících řádcích naleznete čtyři věci, které vám umožní dosahovat větší odpovědnosti a získat v životě více toho, co chcete.

1. **Dejte si předsevzetí, že se nikdy nebudete považovat za oběť.** Prožít život naplněný významem a smyslem není možné, když nebudete využívat svůj potenciál a způsobilost, svoji sílu a energii. Rozhodněte se, že již nikdy nebudete obětí. Všímejte si, kdy se vymlouváte a dláždíte si tak cestu k průměrnosti. Zaměřte se na ty věci, které můžete kontrolovat. Odpovědnost je v první řadě způsob uvažování, od nějž se následně odvíjejí vaše kroky a činy. Chcete-li docílit, aby se vaše vize stala skutečností, přijměte vaše myšlení, jednání a výsledky za své, jako něco, za co nesete odpovědnost.
2. **Přestaňte se litovat.** Litovat sama sebe nic nepřináší s výjimkou sebelítosti, případně deprese. Pociťovat zklamání a smutek, když se nám věci nedaří tak, jak chceme, je v pořádku, nepřipusťte ale, aby tyto pocity přetrvávaly příliš dlouho a přerostly v sebelítost. Naučte se zvládat své myšlení a postoje.
3. **Buďte ochotni podniknout odlišné kroky, jednat jinak než dosud.** Pokud chcete dosahovat jiných výsledků než dosud,

musíte být ochotni dělat věci jinak – a dělat jiné věci. Můj přítel Lou Cassara, autor knihy *From Selling to Serving*, v této souvislosti říká, že pokud chcete něco, co momentálně nemáte, potom musíte dělat něco, co momentálně neděláte. Jestliže něco v tomto směru podniknete, změní se nejenom vaše výsledky, ale také postoje. Zjistil jsem, že jednou z nejlepších věcí, kterou mohu udělat, když mě něco znechucuje či odrazuje, je v této záležitosti podniknout nějaké kroky a jednat.

4. **Stýkejte se s „Odpovědnými" lidmi.** Jedno úsloví říká: „Ten, kdo kráčí s moudrými, se sám stane moudrým." To, s kým se stýkáte, je důležité a záleží na tom. Netravte svůj čas s lidmi, kteří mají na všechno výmluvu a považují se za oběti. Pohlížejte na tento způsob uvažování jako na smrtelně nebezpečnou, nakažlivou chorobu. Pěstujte a kultivujte vztahy s lidmi vyznačujícími se odpovědným jednáním. Pokud se ve vašem životě vyskytují pro vás důležití lidé, kteří patří mezi ty, jež se vymlouvají, snažte se na ně pozitivně působit. Přimějte je, aby si přečetli tuto kapitolu, a buďte jim příkladem odpovědného jednání.

„Každý člověk dříve či později usedne k prostřenému stolu odpovědnosti."

– Robert Louis Stevenson

Během několika následujících minut si poznamenejte jakékoli kroky, jež byste chtěli podniknout, abyste do svého života a podnikání vnesli větší odpovědnost za své činy:

Posun v myšlení

Koncept odpovědnosti představuje nepřehlédnutelnou změnu myšlení. Jak jsem již uvedl, naše společnost interpretuje odpovědnost prizmatem důsledků. Jenže odpovědnost ve skutečnosti znamená přijímat své činy jako produkt svých vlastních rozhodnutí – znamená uvědomovat si, že sice nekontrolujeme okolnosti svých činů, ale kontrolujeme svou odezvu na tyto okolnosti. Je to pochopení, že kvalita našich rozhodnutí určuje kvalitu našeho života. Je to uvědomování si toho, že v libovolné situaci si pokaždé, pokaždé, a ještě jednou pokaždé, můžeme volit svoji odezvu. Volby, jež se nám v určitých situacích nabízejí, nemusí být příliš přitažlivé, ale to nemění nic na tom, že si můžeme volit – a to je důležitá a posilující věc, představující kvalitativně významnou stránku našeho života.

To, jak si představujete odpovědnost a uvažujete o ní, ovlivňuje naprosto všechno ostatní.

Týmová aplikace

Dlouhodobé přínosy odpovědnosti pro organizace i jedince jsou zřejmé: lepší výsledky, silnější pocit kontroly, méně stresu a silnější pocit pohody.

Představte si, že kultura vaší firmy je prodchnuta smyslem pro odpovědné jednání, kde je odpovědnost vnímána pozitivně, kde lidé ochotně a rádi navazují vztahy prodchnuté odpovědností. Představte si organizaci, kde namísto toho, abyste lidi činili odpovědnými a nutili je k odpovědnosti, je odpovědné jednání druhou přirozeností všech lidí, přirozenou součástí chodu firmy.

Lídři musí opustit omezující pojetí odpovědnosti jako důsledku (působení vnějších vlivů). V každé organizaci, pro níž jsme pracovali, se hovoří o tom, že je nutné přimět lidi jednat odpovědně. Jenže odpovědnost nelze vnášet zvenčí, nelze ji vyžadovat nebo vynucovat. Odpovědnost je nevyhnutelný produkt svobody. Když se lídři snaží přimět lidi k odpovědnosti, ti se brání a neúmyslně se tak utváří kultura obětí. Činit někoho odpovědným, vyžadovat od někoho odpovědnost, znamená neponechat mu žádný prostor přijmout své jednání nebo považovat dosažené výsledky za své. Dokonce i ti nejodpovědnější se v takovém případě zcela přirozeně začnou vzpírat.

Lidé slíbí a dodají to, k čemu se hlásí, co považují za své. Jedním z hlavních úkolů lídra je u svých lidí pěstovat a podporovat pocit vztahu k těm nejdůležitějším věcem, na nichž nejvíce záleží. To ale není možné, pokud se je snaží k odpovědnosti přimět, snaží se ji vnést zvenčí.

Netvrdím, že se máte vyhýbat střetům. Neříkám, že máte ignorovat důsledky. Důsledky mají svoji roli při utváření chování, ale pokud lidé nepřijmou něco za své, nemůžete očekávat, že budou na základě svého uvážení dělat něco, co jim nikdo nepředepisuje, co nemají v popisu práce.

Na následujících řádcích naleznete několik tipů, jak docílit odpovědnosti ve vaší organizaci.

- **Nepřehlížejte komunikaci signalizující mentalitu oběti.** Všímejte si toho, jak vy sami a další lidé ve firmě hovoří o neúspěších a selháních. Zaměřte tyto debaty nejdříve na to, aby lidé vzali na vědomí skutečnost takovou, jaká je, a následně na to, co je možné příště udělat jinak. Mějte na paměti, že mezi výsledky, jichž dosahujeme, a způsobem, jímž uvažujeme, existuje přímý vztah. Uvažujte a hovořte tak, aby bylo zřejmé, že své činy a výsledky přijímáte za své.
- **Buďte příkladem odpovědnosti.** Činy a jednání jsou výmluvnější než slova. Jestliže chcete, aby druzí jednali odpovědně, buďte jim v tomto směru příkladem. Staňte se jim vzorem, ukažte

jim na vlastním příkladu, že přijmout odpovědnost se nejenom očekává, ale je možné to učinit bez obav.

- **Dejte jasně a zřetelně najevo, co se očekává.** Odpovědnost vyžaduje jasná očekávání. Lidé i organizace musí mít jasnou představu o tom, co se očekává. Musíte být velmi konkrétní, pokud jde o výsledky, o něž usilujete, a o to, jak budete zjišťovat a měřit úspěch.
- **Učte se od života.** Budete se dopouštět chyb. Ne vždy dostanete výsledky, o něž usilujete – obzvláště zpočátku. Tato selhání jsou zdrojem mnoha cenných informací. Naučte se na ně pohlížet jako na cennou zpětnou vazbu umožňující v budoucnosti dosahovat lepších výsledků. Bůh nám poskytuje jednu a tutéž lekci stále dokola, dokud se něčemu nenaučíme.
- **Zaměřte se na budoucnost.** Odpovědnost se netýká toho, co bylo, ale toho, co přijde. Až příliš často posuzujeme minulost jako dobrou nebo špatnou – a ta přitom mnohdy prostě je, jaká je. Přestaňte se cítit provinile, zvažovat vinu. Soustřeďte se na budoucnost, zaměřte se na to, co můžete udělat, abyste dosahovali lepších výsledků, dívejte se kupředu a jděte dál.

To, jak uvažujete o odpovědnosti a o čem jste přesvědčeni, formuje jednání a výsledky vaší organizace. Co by se mohlo v tomto směru změnit, kdyby se změnil váš pohled na odpovědnost? Jak by se změnila kultura vaší organizace, kdybyste přiměli lidi v ní, aby se postavili tváří v tvář své svobodě? Jak by to změnilo vaši roli a vztahy, pokud jde o váš tým?

Když jako lídr začnete k odpovědnosti přistupovat a přijímat odlišně, když na ni začnete pohlížet a uvažovat o ní jinak než dosud, změní to komunikaci, vztahy, výsledky a celou organizaci!

Obvyklé nástrahy, pasti a skrytá nebezpečí. Tipy na úspěch

Nástraha 1: Nadále nahlížíte na odpovědnost jako na důsledek.
V tuto chvíli je vám jistě již zřejmé, že odpovědnost není totéž co důsledky. Pokud budete odpovědnost i nadále vnímat prizmatem důsledku a na základě toho k ní tak přistupovat, bude vám to bránit dosáhnout vašeho potenciálu a vážně omezovat ty, s nimiž pracujete. Napište si na kus papíru a pověste si na zeď následující slogan: *„Odpovědnost není důsledek. Být odpovědný znamená vzít si věci za své."*

Nástraha 2: Díváte se kolem sebe.
Čekat na to, až se věci kolem vás, které nemáte pod kontrolou, změní, je další velká chyba. Čekat, až se něco nebo někdo – hospodářství, vaše firma, váš šéf, váš životní partner – změní, je nesmírně neproduktivní a frustrující.

Tip 1: Vezměte na vědomí a respektujte realitu.
Elizabeth Cady Stanton prohlásila: „Pravda je jedinou pevnou půdou, na níž můžeme stát." Odpovědnost je ukotvena v realitě. Když něco přijmete zcela za své, nezbývá vám žádný prostor pro cokoli jiného, než se čestně a otevřeně podívat na sebe sama i na ostatní. Situace, v níž se nacházíte, je taková, jaká je. Pokud ji chcete zlepšit, jediná šance, jak to udělat, se odvíjí od toho, že přijmete skutečnost takovou, jakou je.

Tip 2: Zaměřte se na to.
Pokud chcete být efektivní, zaměřte se na to, co můžete kontrolovat. Okolnosti a druzí lidé k těmto věcem nepatří. To jediné, co můžete kontrolovat, je vaše myšlení a jednání. Využívejte svoji energii a elán na věci, které můžete kontrolovat. Pracujte na tom, aby vaše myšlení a jednání byly produktivní.

Kapitola 19

Závazky na 12 týdnů

Následující email mi poslal můj přítel Mick White.

Dnes je mi třicet šest let. Již delší dobu mám něco na srdci. Nastal čas se s tím svěřit.

Jsou to již skoro dva roky (počítáno podle gregoriánského kalendáře, nikoli podle kalendáře Roku za 12 týdnů), co jsme absolvovali seminář Rok za 12 týdnů. Za tu dobu se toho hodně stalo, a to jak v osobním, tak profesním životě. Chtěl bych ti říci, jak Rok za 12 týdnů ovlivnil můj osobní život, protože vím, že celou tu dobu pořád dokola poslouchá, jak skvěle působí na naše podnikání.

Odpoledne druhého dne semináře jsi nám vykládal o závazcích a představil jsi nám čtyři klíčové prvky úspěšných závazků: 1. nepohasínající touha, 2. jasné a srozumitelné jednání, 3. uvědomování si nákladů, 4. schopnost jednat nikoli na základě pocitů, ale v souladu se závazky. Když jsem uvažoval o tom, k jakému jednání se chci skutečně a nefalšovaně zavázat (tak jako Noe, když vzal do archy i dva moskyty), chtěl jsem, aby to bylo něco, co skutečně změní můj život. Dodnes si pamatuji, jak jsem si svůj závazek zapsal a v duchu si říkal: „Doufám, že nikdo další neuvidí, co jsem si napsal ... a že mi Brian nezavolá a nezeptá se, jaký závazek jsem si dal."

Dal jsem si slib, že každý den od pondělka do pátku zavolám své matce. Jednoduchý a nenáročný závazek, není-liž pravda?

Moje matka a já jsme měli opravdu nádherný vztah. Byla mi zdrojem povzbuzení i radosti. Já jsem pro ni byl tou největší oporou.

Žádná žena se jí nemohla rovnat. V době od 30. září 2009 do 11. června 2011 jsem jí telefonoval kromě víkendů každý den. Nalézt potřebný čas nebylo vždy snadné. Nebylo to pokaždé pohodlné a příhodné. A musím se zahanbením přiznat, že občas jsem si připadal, že obtěžuji.

Přesto všechno vím, že mé telefonáty pro ni byly hlavní událostí každého dne – pokaždé a bez výjimky prozářily její den. Když se ohlížím zpět, zjišťuji, že tomu tak bylo i v mém případě.

Díky tomu, že jsem si onoho 1. října 2009 dal tento závazek, jsme spolu během následujících 88 týdnů vedli přinejmenším 440 telefonních hovorů. Dnes tak mám několik hlasových zpráv nezměrné hodnoty, bezpočet skvělých vzpomínek a hlubší vztah se svou matkou.

V pátek 11. června 2011 jsme spolu hovořili naposledy, protože v pondělí 13. června náhle a neočekávaně skonala.

Do mého současného dvanáctitýdenního plánu jsem nemohl zařadit závazek „Každý den od pondělí do pátku zavolat matce". Nemine dne, kdy si nepřeji, abych jí mohl zavolat, a dnes, v den mých narozenin, bych tak moc chtěl slyšet její hlas.

Závazek, který jsem si dal, změnil můj život. Jsem navěky tvým dlužníkem. Pociťuji odhodlání a ZÁVAZEK splnit svůj nový plán, protože chci být člověkem, za jakého mě moje matka vždy pokládala.

Nepřestává mě udivovat, jaké zásadní dopady může mít tak prostý a jednoduchý závazek. Občas ty nejmenší závazky – pokud se jimi řídíme – nejvíce ovlivní naše životy. Závazky na období 12 týdnů mohou doslova a do písmene změnit váš život.

Síla a moc závazků

Uzavírat závazky je druhým ze tří principů Roku za 12 týdnů. *American Heritage Dictionary* závazek definuje jako „Stav emocionálního nebo intelektuálního směřování k realizaci určitého jednání, nebo vazby na jiného člověka či lidi". Závazek je vědomé rozhodnutí

podniknout konkrétní kroky, jednat určitým způsobem, s cílem dosáhnout výsledků, které chceme.

Závazky mají velkou sílu. Svým způsobem je závazek odpovědnost promítnutá do budoucnosti. Předem se rozhodnete, že pro dosažení svých cílů uděláte cokoli, co je nezbytné – čím odpovědnějšími jste, tím spíše své závazky splníte.

Závazek: „Stav emocionálního nebo intelektuálního směřování k realizaci určitého jednání."

Všichni bychom na příkladech ze svého života mohli ilustrovat sílu a moc závazků. Všichni jsme zažili chvíle, kdy jsme se upnuli k tomu či onomu cíli a byli jsme ochotni udělat cokoli, abychom ho dosáhli. Zamyslete se nad některými takovými momenty ve svém životě. Co jste pociťovali, když jste směřovali k naplnění vašeho závazku anebo když jste ho dosáhli? Jaké pocity ve vás vyvolalo dosažení vašeho cíle? Jaké pocity to ve vás vyvolalo, pokud šlo o vaši schopnost dosáhnout dalších cílů? Jak vaše vize a představa konečného cíle ovlivnila vaše rozhodování a jednání, a to i tváří v tvář nepřátelství nebo pokušení vzdát se a zanechat veškerého snažení?

Na tomto místě bych se chtěl na závazky podívat ve dvou rovinách. První se týká osobních závazků – těch, které dáváme sami sobě. Druhá se týká závazků vůči druhým lidem, jimž dáme své slovo. Začněme osobními závazky.

Osobní závazky

Osobní závazek je slib podniknout určité konkrétní kroky, jednat určitým způsobem, který dáváme sami sobě. Takovým závazkem může být slib důsledně něco dělat, trávit čas s rodinou, každý den vyřídit určitý počet telefonních hovorů s klienty. Během několika následujících minut se rozpomeňte na dva osobní závazky, které jste si dali a dodrželi je – a přemýšlejte o nich.

- Určete dva osobní závazky, které jste úspěšně dodrželi:

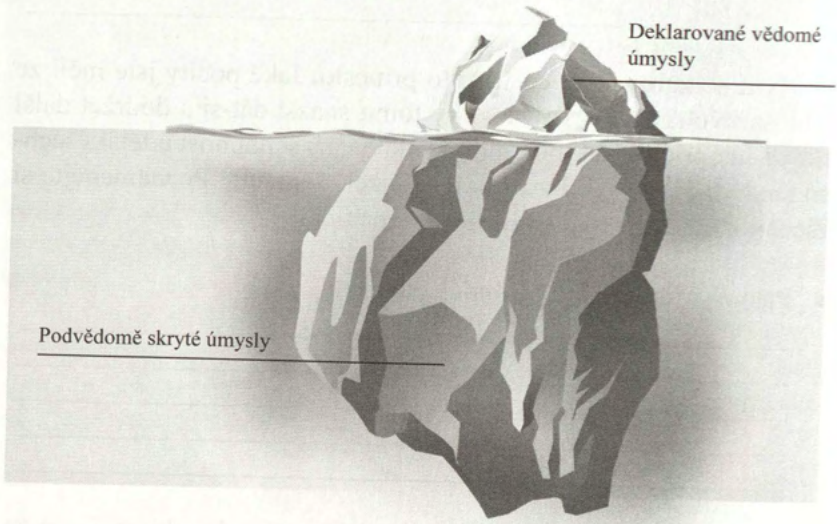
Nyní se zamyslete, co vám to přineslo. Jaké pocity jste měli ze sebe samých? Bylo pro vás díky tomu snazší dát si a dodržet další sliby? Jak pocity jste měli, pokud šlo o vaši schopnost udělat všechno nezbytné pro to, abyste svůj závazek dodrželi? Poznamenejte si všechno, co vás v této souvislosti napadlo.

- Přínosy dodržování osobních závazků:

V kapitole 9 jsme hovořili o tom, jakou sílu závazky mají – a že přesto všechno není někdy snadné je dodržet a musíme svádět nemalý boj, aby se nám to podařilo.

Dobrým příkladem mohou být v tomto směru novoroční závazky. Ve skutečnosti je většina z nich opouštěna a zapomenuta dávno před tím, než se vůbec přiblížíme k naplnění cíle, který jsme si vytyčili. Podívejme se, proč tomu tak je. Poslouží nám k tomu metafora s ledovcem (obrázek 19.1). Jak nejspíš víte, malá část ledovce – přibližně 10 procent – vyčnívá nad hladinu, zatímco zbytek je ponořen ve vodě. Myslím, že lidé do značné míry připomínají ledovce v tom, že v každém okamžiku si uvědomujeme pouze malou část našich myšlenek, emocí a fyzických vjemů, zatímco zbytek se nachází pod „čárou ponoru" našeho vědomí.

Kde se podle vás nacházejí naše úmysly – pod nebo nad čárou ponoru našeho vědomí? Když se nad touto otázkou zamyslíte, uvědomíte si, že naše úmysly jsou tam i tam.



Obrázek 19.1 Ledovec úmyslů

Znamená to, že máme úmysly, jichž jsme si vědomi – deklarované úmysly, a máme úmysly, které si neuvědomujeme – skryté úmysly. Deklarované úmysly, které si uvědomujeme, často bývají v konfliktu s těmi úmysly, které si neuvědomujeme. Podívejme se na konfliktní úmysly podrobněji.

Častým novoročním předsevzetím je zhubnout. Na našich seminářích se účastníků často ptáme, kdo si myslí, že má podle svého vlastního soudu a kritérií nadváhu? Obvykle se zvedne přinejmenším polovina rukou. Položte si tuto otázku. Máte podle vás samých nadváhu? Pokud zní odpověď ano, máte konfliktní úmysly. Na viditelné úrovni (10 procent) je vaším úmyslem docílit ideální hmotnosti, ale na skryté úrovni (90 procent) máte, jak ukazují výsledky, zcela jiné úmysly.

Když účastníky semináře požádáme, aby sestavili seznam některých z těchto skrytých úmyslů, uvádějí například tyto:

- Rád jím a nechci se vzdát potěšení z jídla.
- Nechce si mi opustit vyhřátou postel a jít běhat.
- Nechci se víc snažit a vynakládat větší úsilí.
- Nemyslím, že bych něčeho takového mohl dosáhnout. Vždy jsem vážil hodně.
- Nemám na to čas.

Tyto důvody jsou projevem hlouběji se nacházejících úmyslů, jako jsou touha po pohodlí, potěšení, uspokojení, oddech, zábava – a tak dále. Jde o to, že skryté úmysly se často nacházejí pod „čárou ponoru" a jsou v konfliktu s našimi deklarovanými úmysly – a my kvůli tomu zápolíme s dodržováním závazků, které jsme si dali, a naplněním našich úmyslů.

Úspěšné závazky, jež se dočkají svého naplnění, jsou ty, kdy deklarované úmysly jsou silnější než skryté úmysly nebo když vědomě zvládáme jejich konflikt.

Podívejme se na příklad ze světa podnikání. Dokázat si vytvořit síť lidí, referujících o nabízených produktech, může v případě

mnoha prodejců představovat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem. Přesto i ty z nich, kteří deklarují úmysl získat každý týden určitý počet doporučení, o ně své klienty často nepožádají. Něco jim v tom zcela zjevně brání. Jaké skryté úmysly by se v jejich případě mohly stavět do cesty jejich deklarovanému úmyslu?

Jsou to například:

- Nezasloužil jsem si to.
- Nechci kvůli žádosti o doporučení riskovat uzavření obchodu.
- Obávám se odmítnutí.
- Nechci působit dojmem, že to potřebuji.
- Chci být oblíbený.
- Mohlo by to navodit nepříjemnou atmosféru.

Pravděpodobnost, že prodejce se skrytými úmysly, jako jsou ty výše uvedené, požádá o doporučení, je téměř nulová. Aby mohl pracovat efektivně, musí si ze všeho nejdříve uvědomit, že tyto úmysly existují, a poté je uvést do souladu se svojí touhou získat doporučení.

V kapitole 9 jsme uvedli čtyři klíčové prvky úspěšných závazků, které zde pro připomenutí uvádíme ještě jednou:

1. Silná touha.
2. Klíčové činnosti.
3. Přehled o nákladech.
4. Jednání nikoli na základě pocitů, ale v souladu se závazky.

Zbývá jediné – řídit se jimi.

CVIČENÍ

V tomto cvičení vás provedeme procesem přijímání závazků na období dvanácti týdnů.

Postupně dokončete následující kroky, obsažené v pracovním listu závazků Roku za 12 týdnů:

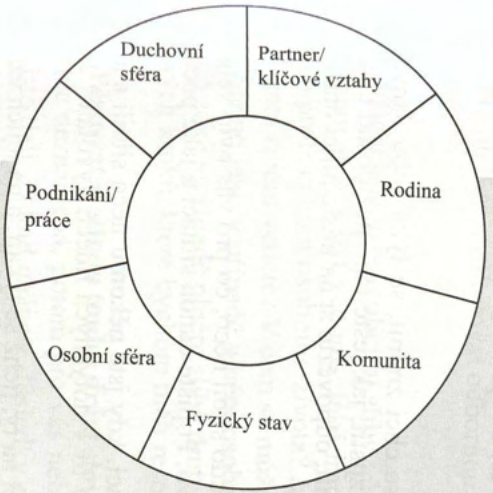
1. Nejdříve si určete několik cílů, které budou představovat skutečný pokrok v jedné z kategorií v pracovním listu zobrazeného kola závazků: duchovní sféra, partnersko-vztahová sféra, rodina, komunita, fyzický stav, osobní sféra, podnikání/práce. Zapište si tyto cíle do části schématu na obrázku 19.2 označené „Deklarované cíle na 12 týdnů". Pamatujte si, že tyto cíle by měly být formulovány pozitivně a co nejkonkrétněji, a měly by být měřitelné. Uvedu příklad: Dostanu se na 90 kilogramů a hodnota mého tělesného tuku bude na úrovni 10 procent.
2. Poté určete klíčovou činnost s největším dopadem na dosažení vašeho cíle. Zde je nutné poznamenat, že kromě této činnosti budete možná muset realizovat i další aktivity – ale je to ta, jejíž dopady jsou největší. V ideálním případě to bude něco, co můžete dělat denně nebo na týdenním základě. Ke každému cíli si ve sloupci nazvaném „Klíčové činnosti" poznamenejte jednu aktivitu.

   Pokud zůstaneme u tohoto příkladu, je zřejmé, že věcí, které mohu udělat pro to, abych zhubnul a byl v dobré kondici, je mnoho. Dvě základní jsou vhodně se stravovat a cvičit. Obě nabízejí bezpočet možností, jak je realizovat. Musím si ale vybrat jednu, která více než ostatní pozitivně ovlivní moji kondici a zdraví. V ideálním případě to bude činnost, která bude působit jako katalyzátor a bude mě podněcovat realizovat i ostatní činnosti.

V mém případě platí, že pokud budu cvičit čtyřikrát týdně či častěji, moje stravovací návyky se automaticky upraví a zlepší, takže klíčovou činností je pro mě cvičit.

Toto je důležitý krok, protože abyste uspěli, musíte si nejenom dát závazek dosáhnout svého cíle, ale také – což je ještě důležitější – realizovat klíčovou činnost, kterou jste si určili!

3. Nyní nastal čas určit náklady související s důslednou realizaci této klíčové činnosti každý týden. Poznamenejte si je do kolonky nazvané „Náklady závazku". Tady se vynoří všechny skryté úmysly, jež by mohly být v konfliktu s vámi deklarovaným cílem. K nákladům každodenního cvičení by se mohly řadit například takové věci, jako jsou nutnost vzdát se sledování televize, omezit golf, omezit společenské aktivity, trávit méně času s rodinou, časněji vstávat, cvičit bez ohledu na únavu. K nákladům spojeným se zdravým stravováním by mohlo patřit vzdát se některých oblíbených jídel, méně často chodit do restaurací, jíst menší porce jídla.
4. Nakonec si zakroužkujte ty klíčové činnosti, u nichž jste ochotni vynaložit s nimi spojené nezbytné náklady. Když to uděláte, stanou se z nich vaše závazky na příští Rok za 12 týdnů! Právě tyto činnosti, které budete realizovat každý týden, se stanou součástí vašeho plánu na dvanáct týdnů.



Deklarované cíle na 12 týdnů

1. _____

2. _____

3. _____

Klíčové činnosti

1. _____

2. _____

3. _____

Náklady závazku

1. _____

2. _____

3. _____

Obrázek 19.2 Osobní závazky představují účinný způsob dosažení změn v životě, a to každých 12 týdnů

Závazky k druhým lidem

Druhý typ závazků, o němž se chci zmínit, se týká slibů daných druhých lidem. Pokud chcete zjistit, jak ještě lépe než dosud dodržovat sliby, které jste jiným dali, odpovězte si na následující otázky a proveďte požadované věci:

- Zamyslete se, kdy vám někdo slíbil něco, co pro vás bylo velmi důležité – a nedodržel slovo. Popište danou situaci a jaké pocity to ve vás vyvolalo.
- Vybavte si konkrétní situaci, kdy jste někomu něco slíbili a nesplnili jste to. Jaké pocity to v dotyčných lidech vyvolalo? Jak jste se cítili vy sami?
- Jak nesplněné sliby působí na ty, jichž se týkají, a na jejich vztahy?
- Když požádáme účastníky našich seminářů, aby nám řekli, k čemu vedou nesplněné sliby, často říkají věci jako:
  - Narušení či ztráta integrity.
  - Ztráta důvěry v člověka, který se na nás vykašlal.
  - Ztráta důvěry.
  - Narušení či zhroucení vztahů.

Je to krátký a nepěkný seznam! Pokud neplníme své sliby a závazky, narušuje a ničí to vztahy, přispívá to k neúspěchu a podrývá sebeúctu.

Valná část trápení a bolesti, jež zakoušíme ve vztazích, je výsledkem nesplněných slibů. Je přitom jedno, zda jde o explicitně učiněné sliby nebo o implicitní, nevyslovené sliby, které si z různých příčin dovozujeme a předpokládáme je. K příkladům běžných implicitních slibů patří například:

- Příslib rodičů chránit své děti před nebezpečím
- Příslib partnerů milovat a hýčkat jeden druhého

- Příslib lídra poskytovat svým lidem vizi a jednat férově
- Příslib lídra poskytovat odbornou přípravu a dbát o rozvoj svých lidí.

Všichni takové implicitní sliby vůči druhým lidem máme a měli bychom si jich být vědomi. Jaké implicitní sliby jsou součástí vašeho profesního a osobního života? Jak se vám daří je plnit? Jak si v tomto směru vedete? V čem se můžete zlepšit?

Stejně jako v případě plnění osobních slibů, které dáváme sami sobě, tak i v případě plnění slibů druhým lidem existuje několik klíčových kroků, které bychom měli respektovat:

- **Pěstovat si silnou touhu držet slovo.** Jestliže vaše slovo pro vás nic neznamená, potom pro vás nebude snadné plnit sliby, které jste dali. Pokud chápete důsledky nesplněných slibů a prospěšnost toho, když lidé drží slovo, a pokud vám skutečně záleží na tom, zda vaše slovo něco znamená, máte mnohem větší šanci, že své slovo dodržíte.
- **Vyjádřit náklady.** Stejně jako v případě osobních závazků je i v případě závazků a slibů daných druhým lidem důležité zjistit – a to ještě před tím, než je učiníme – co nás jejich dodržení bude stát, jaké náklady se s nimi pojí, a vzít je v úvahu. Pokud se k něčemu zavážete a později si uvědomíte, že slib nedokážete nebo nejste ochotni splnit, co nejdřív ho znovu projednejte, a to ještě před tím, než nastane čas ho splnit.
- **Jednat v souladu se svými sliby.** Obdobně jako u osobních závazků i v případě slibů daných druhým lidem občas nastanou okamžiky, kdy budete mít pocit, že je splnit nezvládnete. V takových chvílích musíte záměrně a s rozmyslem jednat v souladu se svými sliby – a nepodléhat svým pocitům.

Posun v myšlení

Důsledně dodržovat své závazky vyžaduje uvést do souladu své myšlení s několika pro nás klíčovými, zásadními hodnotami. První z nich je právo odmítnout. Je lepší říci ne než porušit slib. Potíž je v tom, že odmítnutí nemusí být vůbec snadné, obzvláště když nechceme nikoho zklamat. Lidé se na vás dívají a čekají, zatímco vy máte příležitost jim pomoci a přispět. Říci ano je mnohem příjemnější než odmítnutí a vyvolává v nás dobré pocity. Jenže zatímco odmítnutí může v daném okamžiku navodit pocit zklamání, z dlouhodobého hlediska je to mnohem lepší než slibovat víc, než můžeme splnit – a neudělat to, co jsme slíbili. Říci ne je v pořádku a namístě – opravdu.

Protože závazky vyžadují přinášet oběti, musíte si – kromě schopnosti odmítnout – osvojit umění uvažovat o dlouhodobých přínosech a mít je na zřeteli ve vztahu ke krátkodobým obtížím a nepohodlí. Představovat si potěšení, uspokojení a radost, jež se časem dostaví, je produktivní způsob myšlení. Tento pohled na věc většině lidí nepřipadá jako něco, co by pro ně bylo nějak zajímavé, ale přesto představuje tu nejpřímější cestu k dosažení vašich cílů. Právě proto prvním klíčem na cestě k efektivním závazkům je silná touha. Způsob uvažování orientovaný na závazky vyžaduje dávat přednost potěšení přinášejícím výsledkům před příjemnými činnostmi.

V případě závazků – a čehokoli dalšího, na čem vám záleží a co berete vážně – si nemůžete „vybrat psychický oddechový čas". Jim Collins napsal pro časopis *Fast Company* úžasný článek nazvaný „Leadership Lessons of a Rock Climber", v němž představil koncept selhání versus „neúspěch". Jim ho zde popsal na příkladu převzatém z horolezectví, protože je sám horolezcem. Na následujících řádcích naleznete výňatek z jeho textu:

Selhání a neúspěch. Rozdíl mezi nimi není velký ani zřetelný, ale odvíjí se od něj všechno. Když neuspějete, nevylezete cestu, kterou jste se rozhodli zdolat, ale nikdy to nevzdáte. Spadnete. Když ale selžete, prostě nepokračujete dál. Neúspěch znamená, že jste do výstupu dali všechno, že jste ani na vteřinu neztratili odhodlání a závazek zdolat vytčenou cestu a vylézt až nahoru – a to ani tehdy, když šance na úspěch je menší než 20 procent, 10 procent, nebo dokonce všehovšudy 5 procent. Lezete až na doraz, dokud vám zbývá špetka mentálních nebo fyzických sil. Neúspěch znamená, že si nevyberete psychický oddechový čas – a nemusíte si následně říkat: „No, nedal jsem do toho úplně všechno … kdybych se víc snažil, dokázal bych to." Neúspěch znamená, že jste se vydali ze všeho, že jste zmobilizovali to nejlepší, co ve vás je – bez ohledu na obavy, bolest, tvorbu laktátu, nejistotu. Pro někoho, kdo vás sleduje, mezi selháním a neúspěchem není žádný viditelný rozdíl (v obou případech spadnete do lana), ale vnitřní prožitek je zcela nesrovnatelný.

Své skutečné limity poznáte pouze tehdy, když do toho, co děláte, dáte úplně všechno – když se nevzdáte dřív, než ze sebe vydáte to nejlepší – když si nepřipustíte, že další krok je nad vaše síly – když budete „bojovat až do konce".

Závazky ze své podstaty od vás vyžadují „bojovat až do konce". Můžete neuspět, ale nesmíte selhat. Vtiskněte si do mysli, že cesta je důležitější než cíl. Výsledek nemáte pod kontrolou. To, co kontrolovat můžete, jsou vaše činy, vaše jednání. Neobávejte se, že váš cíl by mohl být příliš velký nebo že byste mohli „spadnout". Nic horšího, než že skutečně „spadnete", se stát nemůže. Tak o co jde? Když učiníte závazek, jděte nekompromisně za jeho splněním a nedopřávejte si žádný „oddechový čas".

Poslední rada, týkající se vašeho uvažování, zní takto: musíte vědět, že pokaždé, když překonáte strach, pocity nejistoty a pochybnosti, jež doprovázejí každou výzvu či obtíž, jíž čelíte, vám přinese mnohem více, než jenom momentální užitek vyvěrající z dané situace a utváří vás to jako člověka.

Vědět o sobě, že když řeknete, že hodláte něco udělat, tak se na sebe můžete spolehnout a uděláte to, je osvobozující a dodává sílu!

Týmová aplikace

Schopnost přijímat a dodržovat závazky je pro lídra podstatná a zásadní, protože mu pomáhá utvářet a udržovat vztahy a mít produktivní zaměstnance. Nesplněné sliby vysávají emocionální konto a rozkládají vztahy.

Jeden z našich klientů Jim – generální ředitel úspěšné společnosti poskytující finanční služby – na schůze s jedním ze svých přímých podřízených vycítil v jeho chování jisté napětí. Přišlo mu, že jejich komunikace je méně otevřená a mnohem napjatější než obvykle. Jim se ho proto zeptal, zda je někde nějaký problém. Dotyčný mu odpověděl, že Jim slíbil, že něco udělá, ale nebylo tomu tak. Jim si až do té chvíle vůbec nebyl vědom toho, že něco slíbil a nesplnil to. Když prolistoval své poznámky, zjistil, že svému podřízenému skutečně slíbil něco prověřit a do týdne mu sdělit výsledek. Problém byl v tom, že od té doby uběhly již dva měsíce a on vůbec nic neudělal.

Z mého pohledu je na celé situaci zajímavé to, že jeho podřízený o celé záležitosti během jejich hovoru neřekl ani slovo – a možná by se o celé věci již nikdy nezmínil, kdyby Jim nepostřehl, že se něco děje, a neměl odvahu se zeptat, o co jde. Zcela zjevně to ale ovlivňovalo pocity dotyčného podřízeného a jeho pracovní vztah k Jimovi.

Přestože sotva budete při plnění svých závazků dokonalí a bezchybní, snažte se mít na paměti závazky, které jste přijali, a dělat všechno, co je ve vašich silách, abyste je včas splnili.

Jestliže chcete ve vaší organizaci nastolit kulturu, v níž se závazky plní a lidé jednají v souladu se svými slovy, potom jim v tom buďte dobrým příkladem.

Obvyklé nástrahy, pasti a skrytá nebezpečí. Tipy na úspěch

Nástraha 1: Jednou nesplníte závazek a vzdáte své úsilí.
Občas se stane, že se věci seběhnou tak, že nejsme schopni splnit závazek, který jsme (si) dali. Zklameme tím sebe i druhé. Když se něco takové stane, je důležité rychle se znovu otřepat a „vyhoupnut se do sedla" na cestě ke splnění dalších závazků. Nevzdávejte se!

Nástraha 2: Nepostavíte se čelem nesplněnému závazku a nevypořádáte se s ním.
Závazek není zájem, který můžeme opustit, když se jeho naplnění stane obtížným. Když se vám něco začne stavět do cesty a bránit vám dodržet závazek, je důležité zjistit, proč tomu tak je. Postavte se svému selhání čelem, vypořádejte se s ním a obnovte odhodlání zaplatit nezbytnou cenu za dodržení závazku. Pokud to uděláte, posílíte a rozvinete svoji schopnost přijímat a plnit závazky.

Nástraha 3: Neváží te si svého slova, které jste dali.
Občas činíme sliby, které nemůžeme splnit. Mnohdy to přitom víme předem, ještě před tím, než vyslovíme slib. Vyhýbáme se krátkodobým nepříjemnostem ve vztazích s druhými tím, že souhlasíme tam, kde je na řadě říci ne. Když porušíte slovo, které jste dali, narušuje a poškozuje to vaše vztahy s druhými lidmi. Lidé mají pocit, že vám nadále již nemohou důvěřovat. Pokud si ceníte svého slova, které někomu dáte, potom nedáváte sliby, o nichž víte, že je nemůžete nebo nechcete splnit.

Tip 1: Nepřijímejte příliš mnoho závazků.
Závazky jsou vážná věc a měli bychom k nim proto v souladu s tím přistupovat. Nenakládejte na sebe více, než můžete zvládnout. Dva nebo tři osobní závazky obvykle bohatě postačí – a v některých

případech je lepší si dát všehovšudy jeden. Pokud jde o závazky k druhým lidem, mějte na paměti, že většina lidí raději uslyší zamítavou odpověď, než když jim něco slíbíte a nedodržíte to.

Tip 2: O svých závazcích hovořte s druhými lidmi – nenechávejte si je pro sebe.
Pokud ke svým závazkům přistupujte s vážností, jakou si zasluhují, potom o nich řekněte někomu, ke komu máte důvěru. Kdykoli si o svém závazku s někým pohovoříte – s přítelem nebo spolupracovníkem – vzroste vaše odhodlání ho splnit.

Tip 3: Nebuďte na všechno sami.
Tak jako je tomu s mnoha věcmi v životě, i plnit závazky je snazší, když na to nejsme sami. Zkrátka a dobře, ve dvou se to lépe táhne. Pokud je to možné, najděte si přítele, spolupracovníka nebo rodinného příslušníka, jenž do toho půjde s vámi. Podpora a povzbuzení, jež si navzájem poskytujete, zvyšuje vaše šance, že uspějete – nemluvě o tom, že všechno bude zábavnější.

Kapitola 20

Vašich prvních 12 týdnů

V této kapitole vám chceme nabídnout prověřený návod, jak postupovat během příštích 12 týdnů, abyste dokázali úspěšně aplikovat pojmy a koncepty systému Rok za 12 týdnů ve vašem osobním a profesním životě. Tuto knihu jsme psali s úmyslem poskytnout vám na jejích stránkách všechno potřebné k praktickému uvedení systému Rok za 12 týdnů do života – jinak řečeno, psali jsme ji s cílem, abyste to, co je v ní napsáno, mohli okamžitě začít využívat a nepotřebovali k tomu nic dalšího. Takže neváhejte a pusťte se s chutí do toho!

Výzkumy zaměřené na poznání toho, co umožňuje realizovat změny a zabránit tomu, aby se věci vrátily do starých kolejí, ukazují, že existují věci, které můžete udělat, jež zvyšují vaši šanci na úspěšné využívání systému Rok za 12 týdnů. Přístup, o němž hovoříme v této kapitole, stejně jako celková koncepce programu samého, násobí působení všeho nezbytného pro dosažení efektivní změny, o níž usilujete.

Kdykoli budete mít při čtení této kapitoly pocit, že se chcete či potřebujete vrátit k některé z předešlých kapitol a podrobněji se seznámit s myšlenkami v ní obsaženými, udělejte to. V hloubi a skrytu duše doufáme, že vám tato kniha pomůže dosahovat nových výsledků a změní váš život. Rádi se dozvíme, jak se vám to daří – pošlete nám prosím email o tom, jak v praxi aplikujete náš systém Rok za 12 týdnů.

Rok za 12 týdnů je navržen tak, aby vám díky efektivnějšímu procesu realizace pomáhal podávat ty nejlepší výkony, jichž jste schopni. Existuje ale několik věci, jež vám pomohou zvýšit vaše šance na úspěch a uvědomit si tak význam a cenu tohoto systému *v plném rozsahu*.

Stvůry a monstra odporu

Všichni bychom byli skvělí a úžasní, kdybychom při uskutečňování svých životních úmyslů a cílů nenaráželi na odpor, kdyby nám v tom nic nebránilo a nestavělo se nám do cesty. Dosáhnout skvělých věcí ovšem vyžaduje, ať se nám to líbí nebo ne, vynaložit úsilí, bez něhož nikdy nespatří světlo světa. A právě nutnost vynaložit nezbytné úsilí je tím, co mnoha lidem brání stát se takovými lidmi, jakými by vzhledem ke svým schopnostem, potenciálu a způsobilosti mohli být.

Pokud jste tuto knihu dočetli až sem, uvědomujete si, že změnit se vyžaduje překonat mnoho překážek, jež se vám budou stavět do cesty. Emocionální cyklus změny mapuje v čase se vyvíjející emocionální odezvu na tyto překážky. Dobrou zprávou je, že existují jednoduché a nenáročné věci, které můžete udělat, abyste různé překážky, jež se vám budou stavět do cesty, překonali. Nejdříve je ale zapotřebí si tuto skutečnost uvědomovat.

Překážky a bariéry jsou „monstra", před nimiž není úniku, a musíte jim tudíž na cestě k vašim cílům čelit a vypořádat se s nimi. Stejně jako bubáci pod vaší postelí, kteří vám nedávali spát, když vám bylo šest let, i tato monstra a stvůry se zdají být za denního světla méně odporná a hrůzostrašná, než je tomu v noci, kdy přichází jejich čas. Podívejme se proto na některé z nejčastějších překážek a bariér, jež se staví do cesty změně.

Na toto téma bylo napsáno mnoho skvělých publikací, které se jednotlivými bariérami podrobně zabývají – z těch, jež jsme si my

dva skutečně oblíbili, zde uvedu alespoň *Switch*, jejímiž autory jsou Chip a Dan Heathovi, *The Power of Habit* od Charlese Duhigga, a *Feel the Fear and Do It Anyway*, jejíž autorkou je Susan Jeffers. Pokud se o překážkách a bariérách, s nimiž se střetáváme, a o tom, jak na ně, chcete dozvědět více, přečtěte si je. Na tomto místě chci ale pouze ukázat, proč jsou nástroje našeho systému Rok za 12 týdnů při překonávání těchto překážek a bariér tak účinné.

Potřeba okamžité, bezprostřední radosti a potěšení

Pokud si lidé mohou vybrat, téměř vždy – pokud nemají skutečně pádný důvod rozhodnout se jinak – dají přednost okamžité, bezprostřední radosti a potěšení před potenciálními, dlouhodobými přínosy.

To znamená, že dokonce i tehdy, když by změna mohla být mimořádně přínosná, pokud by se realizovala, často k tomu nedojde, pokud okamžité náklady převáží nad bezprostředními přínosy.

Systém Rok za 12 týdnů vám pomáhá překonat sklon volit si pohodlí na úkor růstu a rozvoje, a to tak, že si stanovíte cíl na 12 týdnů a jeho prostřednictvím zakomponujete svoji vizi do svého každodenního života. Cíl na 12 týdnů spojuje ty činnosti, které v rámci stanoveného plánu děláte každý den, s vaší dlouhodobou vizí. Právě proto jednou z činností, kterou doporučujeme dělat, je připomenout si každý den svoji vizi a věnovat alespoň několik minut jejímu posouzení.

Jeden z našich klientů, působící ve sféře prodeje, nám řekl, že i když to nedává nijak najevo, strašně nerad se setkává s lidmi, které nezná! Vzhledem k jeho práci to samozřejmě pro něj nebylo nic snadného, protože scházet se s potenciálními klienty většinou představuje první krok na cestě k tomu, jim něco prodat. Řekl nám, že tento problém, potenciálně ohrožující jeho kariéru, překonal tak, že

cestou na setkání s potenciálním klientem si v autě před sebe dal kartičku, kde měl napsanou svoji vizi, a nahlas si ji předčítal. Obnovil tak svoji motivaci, připomenul si ono klíčové *proč* dělá práci, kterou dělá.

To mu umožnilo setkávat se s novými lidmi, navodit adekvátní vztah mezi momentálními přínosy a cenou, kterou za jejich dosažení musí zaplatit. Namísto toho, aby preferoval krátkodobé pohodlí a pohodu, dal přednost své vizi a rozhodl se, že se s potenciálním klientem sejde. Svoji vizi záměrně a účinně uvedl do souladu s tím, co každý den dělal.

Velká změna a mnohačetné cíle

Výzkum, který provedli Amy N. Dalton a Stephen A. Spiller, ukázal, že prospěch plynoucí z plánování se rychle zmenšuje, pokud si stanovíte více než jeden cíl.

Ve svém výzkumu jeho autoři dospěli k závěru, že sám akt plánování většího počtu cílů lidi odrazuje a bere jim odvahu pokaždé, když jsou nuceni zvažovat všechny možné překážky, omezení a zábrany, na něž budou narážet, o pomyšlení na příjemné činnosti, jichž se při dosahování stanovených cílů budou muset vzdát, ani nemluvě. To svým způsobem dává smysl. Když lidé stojí před velkým úkolem, jako je třeba úklid zaneřáděného domu s mnoha místnostmi – a když tento úkol zahrnuje mnoho dílčích úkolů, jako je vypořádat se s hromadami špinavého prádla, znečištěnými koberci a spoustou dalších věcí, mohou mít pocit, že je toho na ně moc, a nakonec ani nezačnou.

Dává to smysl také v kontextu emocionálního cyklu změny, o němž jsem hovořil v kapitole 12. Přechod od první etapy procesu změny – neinformovaného optimismus – k druhé etapě, informovanému pesimismu, nastává tehdy, když si vytvoříme a napíšeme plán, v němž jsou obsaženy náklady na dosažení v něm stanoveného cíle.

Způsob, jímž uvažujete o rozsahu úsilí vynakládaného na proces realizace, ovlivňuje vaši ochotu jednat.

Představte si na chvíli, že jste si vytvořili plán obsahující následující cíle: dosáhnout vyrovnaného osobního rozpočtu, zhubnout (s pomocí plánu cvičení a zdravého stravování), během následujících šesti měsíců se oženit nebo se vdát – a aby toho nebylo málo, právě jste se ocitli na pozici projektového manažera zaměřeného na dosahování cílů!

Nyní si představte, že k tomu všemu přidáte ještě jeden cíl. Dejme tomu, se se rozhodnete jet příští neděli z Clevelandu do Chicaga na svatbu. Ke všemu ostatnímu jste si tak naložili ještě jeden cíl (zúčastnit se svatby) a jeden plán (směr a pokyny, jak se dostanete z Clevelandu do Chicaga). Podle výzkumu, o němž jsem se zmínil výše, by toho na vás mělo být v tuto chvíli moc a měli byste rezignovat na všechny plány, zavrhnout a odhodit je a rozhodovat se podle toho, co vám v danou chvíli prostě připadá správné.

Ale tak tomu ve skutečnosti není, že ano? Nasednete do auta a s pomocí informací o tom, jak se dostanete z Clevelandu do Chicaga, tam přijedete včas a zúčastníte se svatby. Jak je to možné? Odpověď je zřejmá: když řídíte, v každém okamžiku realizujete pouze jeden cíl. Nepracujete na nějakém jiném projektu, neřešíte svoji finanční situaci, necvičíte s cílem zhubnout. Odlišné cíle sledujete zvlášť, ponecháváte stranou činnosti, které vedou k jejich dosažení, a soustředíte se na to, abyste při řízení pokaždé správně zahnuli – a děláte to tak dlouho, dokud nedosáhnete svého cíle. Když uvažujete, kudy máte jet, nenecháte svoji mysl zahltit vším možným i nemožným natolik, abyste dělali zbytečné chyby.

Ukazuje se, že obdobný přístup je funkční i v případě vašich dalších cílů. Řízení auta limituje prostor zaměřit se na něco jiného než je to, co právě děláte, protože přinejmenším fyzicky nic jiného ani dělat nemůžete. Můžete samozřejmě v přestávkách mezi tím, kdy se soustředíte na změnu jízdního pruhu nebo na mapu – například v dlouhých úsecích na dálnici – přemýšlet o svých dalších cílech, ale když měníte směr, soustředíte se výlučně na řízení.

V knize *Switch* její autoři Chip a Dan Heathovi ukazují, že svých cílů dosáhnete spíše tehdy, když je budete vnímat jako méně rozsáhlé a závažné, než jsou, jinak řečeno, když se ve vašem myšlení natolik „scvrknou", že nebudou působit tak „hrůzostrašně". Na tomto místě je důležité říci, že tím, co se „scvrkne", není váš konečný cíl sám o sobě, ale jeho obraz ve vaší *mysli.*

Studie, kterou provedli Dalton a Spiller, tento závěr rovněž potvrzuje. Jedním z jejich výsledků je poznatek, že pokud si *myslíte*, že dosáhnout většího počtu cílů obsažených ve vašem plánu je možné a zvládnutelné, potom šance, že *plán budete realizovat, se zvýší* a plánovat bude v takovém případě prospěšné. Jinak řečeno, pokud se domníváte, že svůj plán dokážete uskutečnit, budete ho realizovat a mít z něj prospěch! To, jak o svém plánu uvažujete, ovlivňuje schopnost (ho) realizovat!

V knize *Switch* její autoři uvádějí dvě možnosti, jak docílit, aby vám změna, o níž usilujete, připadala menší a snesitelná. Za prvé, můžete omezit prvotní časový vklad (například věnovat pět minut úklidu) a stanovit si milníky na cestě k cíli, jež jsou známkou toho, že postupujete vpřed a dosahujete pokroku – a které jsou snadno a rychle dosažitelné, takže na ně nemusíte dlouho čekat, protože se záhy dostaví (uklidit malou koupelnu). To změní vaše uvažování o rozsahu změny, o kterou usilujete, a vy se dokážete odlepit z místa a začít něco dělat.

Systém Rok za 12 týdnů je navržen tak, abyste měli pocit, že dosahujete viditelného pokroku záhy poté, co jste se do něčeho pustili. Když čtete tyto řádky, úspěšně jste zvládli několik prvních kroků ve svém prvním Roce za 12 týdnů již tím, že jste se v naší knize dostali až sem.

Během 12 týdnů je dosažený pokrok nejenom vidět, ale je to pokrok, jehož jste dosáhli tady a teď. První den realizace vašeho prvního týdenního plánu je dnem, kdy se zařadíte do elitní skupiny lidí, kteří jednají s cílem posunout se ve svém životě dál a dosáhnout nových, netušených výšin. Jestliže učiníte rutinní postupy systému Rok za 12 týdnů součástí vašeho každodenního života, ocitnete se

rázem na nejlepší cestě osvojit si a uplatňovat schopnost, která vám po celý zbytek života bude nebývale prospěšná – schopnost věci skutečně dělat, schopnost je realizovat.

Postupy Roku za 12 týdnů vám umožňují nesejít z cesty ani tehdy, když si stanovíte více cílů. Když si vymezíte cíle na 12 týdnů, jejich dosažení není v čase nijak vzdálené. Pokud spojíte jejich dosažení s realizací aktivit, které provádíte denně nebo v horizontu týdne, máte k dispozici pokyny a návod, jak každého z těchto cílů kok za krokem dosáhnout. Kromě toho můžete každý den sledovat dosažený pokrok, každý týden máte v rámci strategického časového bloku vyhrazen čas určený na to, abyste si udrželi zaměření vždy na jeden cíl a kroky (činnosti) a abyste zvládali jednotlivé věci jednu po druhé. Složky a součásti systému Rok za 12 týdnů vám tudíž pomáhají den za dnem překonávat bariéru realizace více cílů.

Staré návyky

Vaše současné činnosti a aktivity vytvářejí ty výsledky, jichž v současnosti dosahujete. Abyste mohli dosahovat nových výsledků, například dosáhnout cíle, který jste si stanovili na období 12 týdnů, budete muset začít věci dělat jinak než dosud – a dělat jiné věci. Potíž spočívá v tom, že prostředí, v němž se pohybujete, a vaše dosavadní „spouštěcí mechanismy" vás svádějí k tomu, pokračovat v tom, co jste až dosud dělali a jak jste to dělali – řídit se starými návyky.

Charles Duhigg ve své knize *The Power of Habit* popisuje přístup umožňující překonat dosavadní návyky a vytvořit si místo nich nové. Jedním ze čtyř klíčových kroků tohoto postupu je jednat na základě plánu. Písemný akční plán, pro nějž psychologové používají pojem „realizační záměr", pomáhá navodit nové chování, a to i tehdy, když jste vystaveni působení vašeho dosavadního prostředí a existujících „spouštěcích mechanismů". Plán vytváří a vymezuje

soubor vědomě zvolených činností, jež vám mohou pomoci dosahovat nových výsledků ve stávajícím prostředí.

Týdenní rutina procesu realizace obsažená v systému Rok za 12 týdnů vytváří nové prostředí realizace, obsahující soubor podnětů pro nové činnosti a plánované formy chování, jež mění úplně všechno. Pokud budete tuto týdenní rutinu důsledně uplatňovat, svých cílů na 12 týdnů nejspíš dosáhnete.

Myšlení oběti

Občas se lidé vzdají možnosti uplatnit své schopnosti a kompetence, protože si myslí, že vnější bariéry a překážky jsou nepřekonatelné. Oni *by byli* skvělí, kdyby jim v tom ovšem nebránily okolnosti.

Dokud budete spatřovat řešení otázky, jak se stát skvělými a dosáhnout velikosti, mimo vás samé, zůstanete bezmocní a kýžená změna nenastane. Tím jediným, co máte pod kontrolou, je to, jak vy sami uvažujete a jednáte. Všechno ostatní se sice můžete pokusit ovlivnit, ale to je tak všechno, co můžete dělat. Tou nejdůležitější věcí, kterou můžete udělat pro dosažení velikosti, je ztotožnit se s vizí, cíli a plánem, jež máte – převzít za ně odpovědnost. Znovu si přečtěte kapitoly 8 a 18 a připomeňte si sílu odpovědnosti vyvěrající z toho, že si něco vezmete za své. Tyto dvě kapitoly jsou nejspíš těmi nejvíce elektrizujícími kapitolami této knihy.

Vašich prvních 12 týdnů

Vašich prvních 12 týdnů může docela dobře být těmi nejdůležitějšími vůbec. Jestliže se rozhodnete si systém Rok za 12 týdnů nejdříve

„oťuknout", abyste se s ním lépe seznámili a více ho poznali, nejspíš se nedočkáte příliš oslnivých výsledků. Na následujících řádcích si můžete přečíst, co o výsledcích takového „koketování" a o tom, co se stalo, když se rozhodl začít Rok za 12 týdnů uplatňovat naplno, říká Casey Johnson:

Pokud chcete vytěžit z aplikace systému Rok za 12 týdnů maximum, radím vám pustit se do jeho realizace hned od prvního okamžiku naplno a bez výhrad. Nechte stranou své ego a přiznejte si, že někdo jiný může znát věci, o nichž vy sami nic nevíte a jež vám mohou pomoci vést si lépe než dosud.

Se systémem Rok za 12 týdnů jsem se poprvé seznámil během dvoudenního semináře, na nějž v březnu pozvala firma, pro kterou pracuji, autory této knihy. Zpočátku mě to, co jsem slyšel, příliš nenadchlo. Trochu jsem si s prezentovaným systémem pohrával, ale výsledky nebyly nikterak valné.

Myslel jsem si, že vím, co musím dělat, abych byl úspěšný, a měl jsem pocit, že Rok za 12 týdnů mi nemůže nabídnout nic nového, co bych si mohl osvojit a využít. Ukázalo se ale, že jsem se mýlil.

V červenci, o tři měsíce později, jsem stále nedosahoval výsledků, o jaké jsem usiloval. Nejenom to – mé výsledky byly horší, než jakých bych podle mého názoru byl býval mohl dosahovat. V té době se mi naskytla možnost získat kouče, který by mě provedl úskalími aplikace Roku za 12 týdnů, a já se jí chopil. Rozhodl jsem se, že se do aplikace Roku za 12 týdnů pustím s plnou vervou a skutečně naplno.

Když se dnes ohlédnu zpět, zjišťuji, že prvních 12 týdnů jsem v podstatě nedělal nic jiného, než si osvojoval umění a utvářel návyk realizovat Rok za 12 týdnů. Stanovil jsem si cíl, který mě nutil překonat své dosavadní hranice a sestavil jsem si plán, jenž zaměřil mé úsilí na ty činnosti, které – pokud jsem je realizoval v horizontu týdne – poháněly kupředu a utvářely mé pracovní aktivity. Na každém jednání jsem žádal zúčastněné o doporučení, každý týden jsem uskutečnil šest osobních setkání nebo telefonních hovorů s novými potenciálními klienty. Pracoval jsem na tom, abych se naučil využívat týdenní plán a abych to skutečně dělal, zjišťoval a měřil jsem,

jak si vedu (jen tak mimochodem, nic si v tomto směru nenalhávejte a nepokoušejte se obalamutit sami sebe – pokud to budete dělat, neposune vás to ani o píď kupředu). Každý týden jsem se scházel se svým koučem a zúčastňoval se Týdenního setkání odpovědných, což mi pomáhalo postavit se čelem k mým selháním a nezdarům.

V mém životě se mnohé změnilo. Tou nejdůležitější změnou bylo patrně to, že jsem si začal mnohem více – tak jako nikdy před tím – vážit svého času. Vynaložený čas představuje náklady obětované příležitosti – když v současnosti s dostatečnou houževnatostí a neústupností nevynakládám svůj čas na ty činnosti, které jsou z mého hlediska nejcennější, mám pocit, že přicházím o peníze.

Během prvních 12 týdnů praktické aplikace jsem si systém Rok za 12 týdnů vcelku osvojil. Byl jsem aktivnější a činorodější a výsledky se začaly záhy dostavovat. Než jsem dokončil druhý cyklus 12 týdnů, uzavřel jsem více obchodů než před tím za rok a půl! V naší společnosti jsem se vyšvihl v rámci skupiny prodejců se stejnými pracovními zkušenostmi na čtvrté místo mezi prodejci v kategorii prodejů novým klientům, a to na celostátní úrovni! I před tím jsem si vedl dobře, ale mé jméno se na seznamu nejlepších prodejců vůbec neobjevovalo. Teď se ale vše změnilo!

Každému, kdo zvažuje začít využívat systém Rok za 12 týdnů, bych řekl jediné – nezkoušejte, jak to funguje. Jděte do toho naplno od prvního okamžiku.

Caseyho zkušenost je strhující a rozhodně není ojedinělá. Systém Rok za 12 týdnů vám může pomoci dosahovat vašich cílů rychleji, než jste si až dosud mysleli, že by bylo vůbec možné. Klíčem k úspěchu je začít s jeho aplikací naplno hned od prvního dne, kdy ho začnete využívat.

Pokud chcete systém Rok za 12 týdnů aplikovat dobře, musíte v rámci každého dne a týdne uvažovat a jednat s větším rozmyslem než dosud. Potřebujete mít jasný záměr. Systém Rok za 12 týdnů je navržen tak, aby vám právě v tomhle pomáhal. Každých 12 týdnů představuje schéma, v mnoha směrech obdobné Roku za 12 týdnů.

Prvním vzorcem, který se v tomto schématu každých 12 týdnů opakuje, je vytvoření dlouhodobé vize (nebo obnovení spojení

s touto vizí). Tento krok máte nejspíš již za sebou, což je povzbuzující. Pokud tomu tak není, nalistujte si kapitolu 13 a vytvořte si vizi.

Když máte vizi, dalším krokem utváření rutinní aplikace dvanáctitýdenního cyklu systému Rok za 12 týdnů je stanovit si cíl na období 12 týdnů, který vám umožní pokročit kupředu při realizaci vaší vize – cíl, který představuje skvělý výsledek jak z hlediska naplnění vaší vize, tak i sám o sobě. Až budete mít cíl, vytvoříte si dvanáctitýdenní plán jeho dosažení.

Vytvořit si nebo kultivovat vizi, stanovit si cíl a vypracovat plán jsou kroky, které se pokaždé odehrávají ještě před tím, než zahájíte realizaci Roku za 12 týdnů.

První Rok za 12 týdnů je jedinečný. Pomůže vám, když si ho rozčleníte na tři čtyřtýdenní období.

První čtyři týdny

Výzkumy ukazují, že nový koncept nebo návyk si osvojíte a učiníte z něj součást každodenní rutiny tím spíše, čím dříve a častěji začnete a budete jednat v souladu s ním.

Následujících 12 týdnů pro vás bude přelomovým obdobím, protože jste se rozhodli dělat věci, které musíte dělat, má-li se vaše výkonnost posunout na novou, vyšší úroveň. Využijte nástroje a koncepty Roku za 12 týdnů k efektivnímu uskutečnění plánu, který jste si vypracovali.

Každý týden si vyhraďte čas na strategicky významné záležitosti, které jsou důležité zejména z dlouhodobého hlediska.

Zaměřte se na základní postupy systému Rok za 12 týdnů a osvojte si je tak rychle, jak to půjde. Vytvořte si novou týdenní rutinu a docilte, aby se následující tři kroky pro vás staly novými návyky.

1. Plánovat si týden
2. Zjišťovat a měřit, jak si v tom kterém týdnu vedete
3. Účastnit se Týdenního setkání odpovědných

Pokud chcete zlepšit proces realizace, pomůže vám, když si vytvoříte časové bloky a budete sledovat, jak si vedete (budete sledovat klíčové míry vaší metriky).

Teď hned se rozhodněte – a přijměte tomu odpovídající závazek – že první čtyři týdny vytrváte a nesejdete z cesty, po níž jste se vydali. První čtyři týdny jsou kritické. Během těchto prvních týdnů musíte rychle odstartovat, vydat se směrem k dosažení svého cíle a učinit z Roku za 12 týdnů svůj systém realizace. Během prvních čtyř týdnů realizujte týdenní rutinní činnosti s cílem dosáhnout prvních úspěchů a osvojit si některé nové návyky. Pokud dobře začnete, konečný cíl se stane dosažitelnější. Nikdy nevstupujte do nového týdne, aniž byste si vypracovali plán na tento týden. Každý týden věnujte několik minut zjišťování a měření toho, jak si vedete (začněte od druhého týdne, protože dokud nedokončíte první týden, není co zjišťovat a měřit).

Zúčastněte se a aktivně se podílejte na Týdenních setkáních odpovědných. Věnujte pozornost tomu, jak si vedete – měřte a sledujte dosažený pokrok – a reagujte na každý nezdar a selhání.

Druhé čtyři týdny

Nejspíš znáte lidi, kteří mají sklon zhurta a s velkým nasazením se vrhnout se do všeho nového, ale poté všeho nechat ještě před tím, než se dostaví veškeré výsledky. K těmto lidem rozhodně patřit nechcete! Jednou z výhod systému Rok za 12 týdnů je to, že každý další týden je snazší a snazší. To, co děláte, se pro vás stává rutinou. Druhé čtyři týdny jsou důležité, protože nádech novosti se postupně vytratil, zatímco konec roku je stále daleko. Tyto týdny uprostřed

cyklu mohou ve srovnání s ostatními týdny do jisté míry postrádat pocit naléhavosti, jenž vás pohání kupředu.

A proto právě v tomto období můžete položit základy úspěchu v tomto i následujícím Roku za 12 týdnů. Měli byste vidět pokrok, který signalizují následné a předstižné ukazatele, vaše skóre by se v každém týdnu mělo zlepšovat a přibližovat 85 procentům, měli byste mít pocit, že se přibližujete dosažení svého cíle. Pokud tomu tak není, určete, v čem se vám nedaří, a dejte si závazek, že to napravíte. Ať už je zdrojem problémů váš plán, proces realizace nebo oboje, teď je ten pravý čas se s tím vypořádat a uvést věci do pořádku. Osvojit si umění využívat systém Rok za 12 týdnů jako promyšlený, praktický systém realizace, se vyplatí.

Poslední čtyři týdny (včetně tajemství 13. týdne)

Poslední čtyři týdny Roku za 12 týdnů poskytují šanci na mocný finiš. Ať už směřujete k dosažení svého cíle na období 12 týdnů nebo ne, závěrečné vzepětí umožní dosáhnout pozitivních výsledků, naladí a připraví vás na následující dvanáctitýdenní období. Úspěšně jste zvládli to, čeho se podaří dosáhnout jenom nemnoha lidem, záměrně a s rozmyslem jste změnili svůj způsob uvažování a jednání – a to tak, abyste jednou pro vždy zlepšili svoji výkonnost a způsobilost.

Během prvního období 12 týdnů máte dva základní úkoly: dosáhnout cíle, který jste si stanovili na období 12 týdnů, a naučit se efektivně aplikovat systém Rok za 12 týdnů. Druhý z těchto cílů je patrně důležitější. Prvních 12 týdnů je školou nového života. Věnujte pozornost tomu, co se vám osvědčilo a co nikoli. Do dalšího období 12 týdnů se vám tyto poznatky budou hodit.

A právě proto je zde 13. týden. Tento týden poskytuje šanci využít ještě jeden, dodatečný týden, pokud ho k dosažení svých cílů

potřebujete. Nabízí čas vyhodnotit váš výkon a rozhodnout se, co všechno (pokud vůbec něco) budete v následujících 12 týdnech dělat jinak. A 13. týden poskytuje rovněž možnost uvědomit si pokrok, jehož jste dosáhli, a oslavit dosažené úspěchy.

Tipy na úspěch

Lidem, kteří se pustí do realizace našeho systému Rok za 12 týdnů (a o nichž díky našim webovým stránkám víme), posíláme během prvních 12 týdnů v klíčových okamžicích jejich prvního Roku za 12 týdnů emailové zprávy. Tyto zprávy, které uvádíme na následujících stránkách, vám pomohou vytrvat ve vašem úsilí a nesejít z cesty. Založte si v knize tyto stránky a vracejte se k nim – jsou zde proto, aby se vám staly zdrojem inspirace a povzbuzení. Navštivte naše webové stránky www.12weekyear.com a zaregistrujte se zde – pokud chcete, budete od nás dostávat týdenní tipy na úspěch.

KOUČOVÁNÍ – TÝDEN 2

Blahopřejeme vám, máte za sebou první týden praktické aplikace výkonnostního systému Rok za 12 týdnů. Pokud ještě nevíte, jak na tom jste, dopřejte si pár minut čas, *zjistěte a změřte*, jak jste si v minulém týdnu vedli, a současně *si naplánujte týden, který právě začíná*. Až s tím budete hotovi, odpovězte si v duchu následující otázky:

- Jakého skóre jsem dosáhl?
- Co se mi podařilo? V čem jsem uspěl?
- Jak bych mohl být ještě více efektivní?

Skóre vzešlé z prvního týdne není až tak důležité. Důležité ale je stanovit si v každém týdnu čas zjistit a změřit, jak jste si vedli, a naplánovat si nadcházející týden. Přijali jste závazek, že se budete zlepšovat, a investovali jste čas do poznání a vymezení své vlastní budoucnosti a do tvorby plánu, jenž vám umožní dosáhnout vašich cílů. To jediné, co v tuto chvíli musíte dělat, je realizovat váš plán.

O tom, zda proces realizace bude efektivní, se rozhoduje každý den a týden. Klíčem k dosažení cílů, jež jste si stanovili na období 12 týdnů, je důsledně a konzistentně aplikovat systém Rok za 12 týdnů. Postupem času si budete vést stále lépe a vaše skóre se bude zlepšovat. Vzestupný trend je známkou toho, že proces realizace se zefektivňuje.

Pamatujte si, že není nutné být ve všem zcela dokonalými. Postačí, když budete důslední a vytrvalí. Přejeme vám skvělý týden!

„Nemyslím, že pro dosažení úspěchu existuje důležitější vlastnost, než jsou vytrvalost a houževnatost. Tento povahový rys umožňuje překonat téměř všechno."

– John D. Rockefeller

KOUČOVÁNÍ – TÝDEN 3

Vítejte ve třetím týdnu z dvanácti! Ať jste se dostali při aplikaci systému Rok za 12 týdnů kamkoli, je to v pořádku. Nedělejte si zbytečné starosti, pokud jde o dosažené skóre nebo pokud jste ještě nedokončili týdenní plán a scorecard. Rozhodující okamžik totiž nadešel právě teď.

Klíčem k realizaci je *důsledně aplikovat systém Rok za 12 týdnů.*

Obraťte se plni odhodlání ke své vizi a plánu, chopte se jich a přijměte závazek je naplnit. Poté s novým odhodláním a pocitem závazku začněte jednat – dnes, tady a teď. Pokud jste si ještě nenapsali svůj plán na 12 týdnů, udělejte to ještě dnes. Jestliže jste ještě nedokončili týdenní plán nebo nezjistili a nezměřili, jak jste si vedli, slibte si, že to uděláte tento týden.

Pokud se vám *daří* úspěšně aplikovat systém Rok za 12 týdnů, odvádíte skvělou práci! Tím nejdůležitějším cílem několika prvních týdnů využívání systému Rok za 12 týdnů je dělat to s vervou a plným nasazením. Jakmile si osvojíte rutinu každodenní a týdenní realizace, pusťte se do zlepšování týdenních skóre.

Bez ohledu na to, kde působíte, přijali jste závazek zlepšovat se. Investovali jste čas do představy své budoucnosti a do sestavení plánu, který vám to umožní. To jediné, co v tuto chvíli musíte dělat, je realizovat váš plán.

KOUČOVÁNÍ – TÝDEN 5

Vítejte v pátém týdnu. Jak jste si vedli minulý týden? Jakého skóre jste dosáhli? Jste na cestě k dosažení svého cíle na období 12 týdnů?

V tomto Roce za 12 týdnů vám zbývá ještě sedm týdnů. Sedm týdnů na to, docílit, aby se staly dobré, prospěšné věci. Rok za 12 týdnů vám na to nedává příliš mnoho času, takže je důležité, abyste tento týden nepromarnili, ale využili ho k realizaci! O tom, zda proces realizace bude efektivní, se rozhoduje každý den a týden. Protože vám zbývá pouhých sedm týdnů, nemůžete si nadále dovolit, aby vaše skóre realizace bylo nižší než 85 procent.

Na tom, jakého skóre realizace každý týden dosáhnete, záleží. Je to podstatné. I když vaše skóre bude nižší než 85 procent, můžete se těšit z podstatných změn k lepšímu. Současně ale necháváte mnohé ladem. Hraniční čára mezi tím, být dobří nebo skvělí je jasná, zřetelná a výrazná – a překročíte ji, když týden po týdnu dosahujete 85procentní míry realizace.

Máte za sebou pět týdnů z dvanácti. Co by se změnilo, co by bylo jinak, kdybyste v každém z předchozích týdnů dosáhli skóre na úrovni přinejmenším 85 procent? Zamyslete se, kde byste dnes byli? Rozdíly, které můžete vidět po pouhých pěti týdnech, jsou ohromující! Pět týdnů skóre 85 procent či více může vést ke zcela jiným výsledkům, *může změnit váš život*.

Přemýšlejte o tom, jaký vliv by na všechno měly tři nebo čtyři nebo pět Roků za 12 týdnů, v nichž by vaše skóre realizace dosahovalo 85 procent.

Užijte si týden, v němž vaše skóre dosáhne 85 procent!

KOUČOVÁNÍ – TÝDEN 8

Osmý týden je tady! Rok za 12 týdnů peláší jako splašený kůň – je skutečně neuvěřitelné, jak rychle ubíhá. O jedné z věcí, jež přibližně v tuto dobu v každém dvanáctitýdenním cyklu často přicházívají, hovoříme jako o *produktivním napětí*.

Systém Rok za 12 týdnů přináší jasný a zřetelný pohled na problém nedostatečné realizace, který sice existoval již před aplikací našeho výkonnostního systému, ale nebyl tolik vidět. Produktivní napětí je nepříjemný pocit, který zakoušíte, když neděláte věci, o nichž víte, že byste je dělat měli.

Když tento pocit máme, přirozeně projevíme snahu s tím něco udělat. Obecně platí, že zvolíme jednu ze dvou cest, jak se s touto situací vypořádat. Jedna je jednoduchá – stačí přestat aplikovat systém Rok za 12 týdnů. Když to uděláte, vypnete světlo, které ozařuje vaše selhání a nezdary týkající se podávaného výkonu. Obvykle se tak děje formou pasivního odporu – prostě necháte týdenní plán napospas osudu a přestanete sledovat skóre, jehož dosahujete. Říkáte si přitom, že se k tomu všemu vrátíte později, jenže toto později nikdy nepřijde.

Druhá cesta je náročnější, protože předpokládá, že produktivní napětí využijete jako katalyzátor změn. Namísto toho, abyste na nepohodlí a nepohodu reagovali tak, že „opustíte loď", využijete produktivní napětí jako stimul pokročit vpřed při realizaci změn.

Produktivní napětí je přesně to, co chcete prožívat. Je to předstižný ukazatel, který signalizuje podstatnou změnu.

Pokud vyloučíte první možnost (opustit loď) ze svého repertoáru, potom nepohodlí a nepohoda doprovázející produktivní napětí vás nakonec přimějí podniknout kroky vedoucí k realizaci postupů obsažených ve vašem plánu. Jestliže návrat zpět ke starým pořádkům nepřichází v úvahu, potom jediným způsobem, jak tyto nepříjemné pocity překonat, je realizovat plán a postupovat kupředu.

Naučte se využívat produktivní napětí k efektivnější realizaci a k dosahování lepších výsledků. Něco podnikněte! Jednejte!

KOUČOVÁNÍ – TÝDEN 11

Vítejte v jedenáctém týdnu. Do konce roku zbývá všehovšudy jeden další týden. Jak se vám tento rok vydařil? Jak jste si vedli? Dosáhnete svého cíle na období 12 týdnů? Realizujete svůj plán?

Mějte na paměti, že naše *myšlení* pohání naše činy a kroky, a v poslední instanci tak vytváří naše *výsledky*. Stále si myslíte, že vám v tomto roce zbývá ještě dostatek času nebo jste soustředěni na několik příštích dnů, protože konec roku se nezadržitelně blíží?

Jim Collins v knize *Good to Great* hovoří o středoškolském přespolním běžeckém týmu, který vyhrál dvě po sobě jdoucí národní mistrovství. Tréninkový program, který absolvovali, opustil cíl patřit mezi dvacet nejlepších týmů v zemi a vytyčil si cíl každoročně se ucházet o mistrovský titul. „Nechápu to," prohlásil jeden z koučů. „Proč se nám tak daří? Proč jsme tak úspěšní? Netrénujeme tvrději a usilovněji než ostatní týmy. To, co děláme, je vlastně zcela jednoduché. Tak proč to funguje tak dobře?"

Odpověď může být překvapivá. Příčinu úspěchů lze hledat v tom, že tým si osvojil umění *mocného finiše*. „Ty nejlepší výkony podáváme v samém závěru přípravy, ve finální části závodů. A na konci běžecké sezóny."

Systém Rok za 12 týdnů směřuje k takovému mocnému finiši. Vaše sezóna se nachýlila ke konci právě teď. Zbývají vám necelé dva týdny tohoto Roku, máte necelé dva týdny na to, dosáhnout svých cílů.

Zaměřte a soustřeďte svoji energii a elán na mocný finiš, na impozantní a energické završení vašeho Roku za 12 týdnů. Příští týden, následující měsíc na to již bude příliš pozdě. Co můžete udělat tento týden? Dneska!

Dejte si závazek vrhnout všechny síly do závěrečného období vašeho Roku:

Završte *12 týdnů* mocným finišem!
Završte *týden* mocným finišem!
Završte *den* mocným finišem!
Buďte skvělí!

Týmová aplikace

Prvních 12 týdnů je pro manažera, jenž chce v plném rozsahu využít systém Rok za 12 týdnů, rozhodujících. Vaši lidé vás budou sledovat a zjišťovat, zda jde o nový směr práce nebo přechodnou módní novinku, jež zanedlouho vyšumí.

Jednou z důležitých věcí, kterou můžete udělat, je záhy rozpoznat a ocenit dosahovaný pokrok. Dělejte to často, a to jak na úrovni jednotlivců, tak celého týmu. Každý týden navoďte pocit či tušení dosaženého pokroku a pohybu vpřed a dejte najevo, že vidíte změny v procesu aplikace a realizace. Zaměřte se na proces, protože výstupy z něj nejsou tím, co byste mohli mít pod kontrolou.

První týden posuďte u vašich přímých podřízených jejich plány na 12 týdnů. Je-li to na místě, navrhněte zlepšení, ale nedopusťte, aby tvůrce plánu nad ním ztratil kontrolu. Neumožněte vašemu týmu dělat věci na základě nepříliš valně napsaných plánů, obzvláště pak v prvním dvanáctitýdenním cyklu.

Účastněte se, je-li to vhodné, Týdenních setkání odpovědných (TSO). Buďte druhým zdrojem povzbuzení a podpory! Přineste si s sebou svůj vlastní týdenní plán a skóre z minulého týdne a buďte ostatním ve své roli lídra příkladem.

Zajistěte, že neopominete s každým z vašich lidí přinejmenším jednou za tři týdny individuálně probrat pokroky, jichž dosahují.

Požádejte je, aby vám ukázali své plány, týdenní plány, průměrná skóre, následné a předstižné ukazatele. Jak říká jedno staré úsloví – důvěřuj, ale prověřuj.

Posouzení ex-post

Jednou z vlastností lídra je to, že se neustále snaží zlepšovat a pomáhá svému týmu vést si lépe než dosud. Ex-post posouzení aktivit uskutečněné v závěru prvního dvanáctitýdenního období a následujících roků, když už jsme u toho, představuje efektivní způsob, jak sobě i ostatním usnadnit proces učení se a zlepšování se. Při ex-post posouzení aktivit sledujeme a určujeme, co fungovalo, co a jak bychom příště mohli udělat, abychom byli ještě efektivnější. To si samozřejmě vyžaduje určitý čas. Přesto to dělejte. Nezapomeňte na konci každého Roku za 12 týdnů provést robustní posouzení aktivit – vyplatí se to.

Kapitola 21

Pár myšlenek na závěr a 13. týden

Na konci každého Roku za 12 týdnů přijde ještě jeden týden – 13 týden. Tento týden představuje příležitost posoudit výsledky dosažené během právě uplynulých 12 týdnů, *a* vydat se vstříc dalšímu Roku za 12 týdnů, přinášejícímu nové cíle a plán, jak jich dosáhnout.

Tato kapitola je svým způsobem takovým 13. týdnem této knihy.

Rok za 12 týdnů představuje systém, jenž vám pomáhá díky lepšímu procesu realizace podávat lepší výkon. Doufáme, že jste si při jejím čtení postupně uvědomili, že Rok za 12 týdnů je úplný, završený systém, který obsahuje všechno nezbytné pro to, abyste dosahovali podstatně, nepřehlédnutelně lepších výsledků v kterékoli oblasti svého života – a to za *předpokladu*, že ho skutečně akceptujete a budete se jím řídit.

Síla a účinnost systému Rok za 12 týdnů se projeví pouze tehdy, pokud ho budete v praxi využívat. Desetitisíce našich klientů to udělaly – osvojily si náš systém, realizovaly své plány a dosáhly obdivuhodných výsledků. Upřímně doufáme, že i vy máte velká očekávání a těšíte se, čeho vám Rok za 12 týdnů umožní dosáhnout.

Rok za 12 týdnů je ale něco víc než systém, který využíváme. Představuje rovněž společenství lidí. Naší vizí je pozitivně ovlivnit

co nejvíce lidí. Chtěli bychom vám zprostředkovat kontakt s lidmi, kteří jsou jako vy a úspěšně využívají systém Rok za 12 týdnů. Přidejte se – na Facebooku nebo LinkedInu – k tisícům dalších lidí, kteří využívají Rok za 12 týdnů k tomu, aby svých cílů dosahovali rychleji a prožili lepší život. Navštivte webové stránky www.12weekyear.com, kde naleznete nejenom další zdroje a prostředky, jež vám v tom pomohou, ale také možnost navázat a udržovat kontakt s dalšími nadšenými uživateli Roku za 12 týdnů.

Jsme rádi, že jste si pořídili a přečetli tuto knihu a děkujeme vám za to. Věříme, že pokud se chopíte myšlenek, které přináší, a budete je ve svém životě uplatňovat, rozvíjet a kultivovat, nebude trvat dlouho a zjistíte, že to byla jedna z nejlepších investic vašeho života, jak pokud jde o váš čas, tak vynaložené peníze. Pokud Rok za 12 týdnů změní váš život, nenechávejte si to jenom pro sebe, ale dejte o tom vědět svým přátelům a spolupracovníkům, začněte s ním seznamovat lidi ve svém okolí, nebo získejte certifikát, jež vás opravňuje náš systém formálně vyučovat.

Thomas Edison prohlásil, že kdybychom dělali to, čeho jsme schopni, nevycházeli bychom z údivu nad sebou samými. Máte na to dokázat opravdu velké věci! Disponujete vším nezbytným, co potřebujete k tomu, abyste byli skvělí *teď hned, tady a teď*. Přestaňte čekat, až nastane ta pravá chvíle. Začněte již nyní. Neuplyne mnoho vody a budete žasnout nad tím, jak se změnilo vaše myšlení, jednání a výsledky. Na začátku této knihy jsem se krátce zmínil o tom, že většina z nás má k dispozici dva životy: ten, který prožíváme, a ten, který bychom vzhledem ke svým schopnostem, potenciálu a způsobilosti mohli žít. Nikdy se nespokojte s ničím menším, než je to, na co doopravdy máte, čeho můžete dosáhnout!

Těšíme se, že se od vás dozvíme, jak si při realizaci Roku za 12 týdnů vedete. Napište nám, jak se vám vše daří.

Jsme s vámi,

Brian a Michael

www.12weekyear.com
Facebook: www.facebook.com/The12WeekYear
LinkedIn: www.linkedin.com/in/brianpmoran
Twitter: @brianpmoran; https://twitter.com/brianpmoran
Blog: http://brianpmoran.com/blog

Rok za 12 týdnů – nabízené služby

Rok za 12 týdnů (12 Week Year) nabízí široký sortiment produktů a služeb navržených s cílem podpořit jedince i organizace v jejich úsilí vyniknout.

Nabízíme vám:

- Semináře Rok za 12 týdnů
- Kursy vedení lidí
- Poradenské služby
- Programy zaměřené na rozvoj týmů
- Online dostupné videokursy
- Odbornou přípravu školitelů
- Vzorové, na míru šité plány na 12 týdnů
- Průvodce samostudiem

Nezapomeňte se rovněž podívat na stránky *Achieve!* (www.12weekyear.com), kde naleznete nástroje, jež vám pomohou využít systém Rok za 12 týdnů tak, aby vám byl co nejvíce ku prospěchu.

POKUD SE CHCETE O NAŠICH SLUŽBÁCH DOZVĚDĚT VÍCE:
Navštivte stránky www.12weekyear.com
Napište nám na: info@12weekyear.com
Zatelefonujte nám na číslo: 517-699-3570
nebo 877-699-3570

Pozvěte si Briana Morana na přednášku!

Brian ukáže členům vašeho týmu, jak v příštích 12 týdnech dosáhnout více, než většina lidí dokáže za 12 měsíců.

Většina společností investuje pozoruhodně mnoho času, úsilí a peněz do nových technologií, vybavení a myšlenek – a přesto téměř vždy zůstane velká mezera mezi osvojením si nových konceptů a jejich uplatněním.

„Skvělé myšlenky zůstanou bezcenné, pokud se neuskuteční."

Možná nastal čas poskytnout vašim lidem to, co skutečně potřebují – systém realizace. Skvělé myšlenky samy o sobě nepostačují. Trh ocení pouze ty z nich, které se uskuteční. Brian vašemu týmu ukáže, co vyžaduje a jak vpadá proces realizace na vysoké úrovni a jak s pomocí Roku za 12 týdnů **dosahovat svých cílů a naplnit své ambice.**

Brian své podmanivé a interaktivní přednášky, jež nabízejí svěží a neotřelý pohled na to, jak dosáhnout velikosti, nabízí v délce od jedné hodiny až po celodenní seminář.

POKUD CHCETE BRIANA KONTAKTOVAT:
Navštivte webové stránky
http://brianmoran.com
Zatelefonujte nám na:
517-699-3570 nebo 877-699-3570

Začínáte s Rokem za 12 týdnů? Potřebujete kouče?

Pro mnoho lidí tou největší bariérou dosažení podstatných cílů, jež si stanovili na období 12 týdnů, není nedostatek nápadů, které by mohli vyzkoušet. Jsou jí staré návyky a existující systém, které se vzpírají změně, o jejíž dosažení usilují.

Právě proto nabízíme koučování, uskutečňované odborně zdatným koučem s certifikátem, který vám pomůže Rok za 12 týdnů uvést do života. Případové studie ukazují, že s podporou kouče je šance na úspěch až devadesát pět procent. Naši koučové jsou po odborné stránce připraveni pomoci vám osvojit si a využívat postupy a principy Roku za 12 týdnů tak, abyste svých cílů dosahovali rychleji.

Certifikovaný kouč, jež vám pomáhá nesejít z cesty, je vám k dispozici po celou dobu osvojování si systému Rok za 12 týdnů.

Nabízíme programy koučování, mezi nimiž si určitě vyberete ten pravý – a to v širokém spektru od úvodního, jednohodinového setkání na začátku procesu zavádění systému Rok za 12 týdnů až po na míru šitý individuální program na 12 týdnů, včetně programů určených pro vedoucí pracovníky, jedince a skupiny.

POKUD SE CHCETE O NAŠICH PROGRAMECH KOUČOVÁNÍ ROK ZA 12 TÝDNŮ DOVĚDĚT VÍCE:
Navštivte stránky www.12weekyearcoach.com
Napište nám na: coach@12weekyear.com
Zatelefonujte nám na číslo:
517-699-3570 nebo 877-699-3570

Literatura

Cassara, Lou. *From Selling to Serving: The Essence of Client Creation*. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2004.

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperCollins, 2001.

Collins, Jim. „Leadership Lessons of a Rock Climber." *Fast Company*, December 2003.

Dalton, Amy N., and Stephen A. Spiller. „Too Much of a Good Thing: The Benefits of Implementation Intentions Depend on the Number of Goals." *Journal of Consumer Research* 39 (October 2012).

Deutschman, Alan. „Change or Die." *Fast Company*, May 1, 2005.

Duhigg, Charles. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House, 2012.

Heath, Chip, and Dan Heath. *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. New York: Broadway Books, 2010.

Jeffers, Susan. *Feel the Fear and Do It Anyway*. New York: Random House, 1987.

Kelley, Don, and Daryl R. Connor. „The Emotional Cycle of Change," in *The 1979 Annual Handbook for Group Facilitators*, edited by John E. Jones and J. William Pfeiffer. New York: John Wiley & Sons, 1979.

Koestenbaum, Peter, and Peter Block. *Freedom and Accountability at Work: Applying Philosophic Insight to the Real World*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Lohr, Steve. „Slow Down, Brave Multitasker, and Don't Read This in Traffic." *New York Times*, March 25, 2007.

Malachowski, Dan. „Wasted Time at Work Still Costing Companies Billions," June 2005, www.salary.com/wasted-time-at-work-stillcosting-companies-billions-in-2006/.

Moran, Brian. „Performance Change with Pre-Task Planning Applied Prior to Task Execution." Study conducted in 1989 by Senn-Delaney Management Consultants. Results not published.

Pressfield, Steven. *The War of Art: Break Through the Blocks and Win Your Inner Creative Battles*. New York: Black Irish Entertainment, 2002.

U.S. Bureau of Labor Statistics. „American Time Use Survey," 2011.

Brian P. Moran - Michael Lennington

ROK ZA 12 TÝDNŮ:

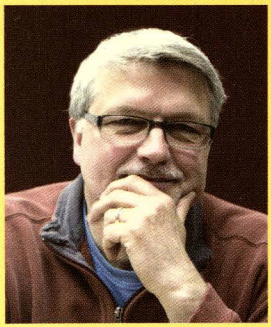
ZVLÁDNĚTE ZA 12 TÝDNŮ VÍCE NEŽ JINÍ ZA 12 MĚSÍCŮ

Z anglického originálu *The 12 Week Year: Get More Done in 12 Weeks than Others Do in 12 Months,* vydaného nakladatelstvím John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, přeložil Aleš Lisa

V roce 2014 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o., nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 461. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazba Studio CADIS, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-271-0

www.mgmtpress.cz

Brian P. Moran – konzultant, podnikatel a kouč, specialista v oboru realizace a vedení lidí – je prezidentem a zakladatelem The Execution Company. Zastával manažerská místa v takových firmách jako PepsiCo, UPS, Nothern Automotive apod. Jeho semináře „Rok za 12 týdnů" jsou velmi oblíbené a známé po celém světě.



Michael Lennington – konzultant, kouč a expert na zavádění změn v organizacích – je viceprezidentem The Execution Company. Mezi jeho klienty patří firmy v USA, Evropě i v Asii.

Management Press, s. r. o.
www.mgmtpress.cz

www.mgmtpress.cz

ISBN 978-80-7261-271-0